



**Oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas: caso
para clínicas veterinarias**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración de Negocios por:**

Mónica del Rosario Carrasco Vergara

Mayra Judith Feliciano Anchelia

Juan Alfonzo Martinez Ayala

Eugenio Ponce Gonzales

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 62

Lima, 09 de abril de 2019

A mis padres, por haberme forjado en la persona que soy, éste y muchos de mis logros son de Uds. A mi esposo, por su apoyo, comprensión y paciencia durante el desarrollo de la maestría.

Mónica del Rosario Carrasco Vergara

A mis padres, Cristina y Paulino quienes han sido mi ejemplo a seguir en la vida, su humildad y cariño han motivado que cada vez supere nuevos retos con éxito. A mi hermana Martha, por su entusiasmo y apoyo incondicional.

Mayra Judith Feliciano Anchelia

A la persona que me dio las fuerzas para completar este largo camino, Paola, la mujer que puso Dios en mi vida y mis hijos cuya existencia coronó nuestro amor.

Juan Alfonzo Martínez Ayala

Mis pequeños, quienes han sido mi mano derecha durante todo este tiempo, les agradezco por su desinteresada ayuda, por echarme la mano cuando siempre la necesite, por comprender mi ausencia en ciertos momentos importantes. Leonardo Patrick, Bruno Jesús y Lucia Jasmine les agradezco no solo por toda la motivación brindada, sino por todos los momentos preciosos que me regalan.

Eugenio Ponce Gonzales

Esta tesis

**Oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas: caso para
clínicas veterinarias**

Ha sido aprobada.

.....
César A. Fuentes, PhD (Jurado)

.....
César Neves (Jurado)

.....
Luis Angel Piazzon, PhD (Asesor)

Universidad ESAN

2019

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xx
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Preguntas de Investigación.....	6
1.2.1 Pregunta general.....	6
1.2.2 Preguntas específicas	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación	7
1.5 Delimitación de la tesis.....	9
1.6 Organización de la Tesis	10
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	12
2.1 Definiciones a la actividad aseguradora.....	12
2.2 Definiciones referidas al mercado de mascotas	17
2.3 Definiciones referidas a la metodología.....	20
2.3.1 Enfoque cualitativo	20
2.3.2 Factores Críticos de Éxito.....	21
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	22
3.1 Problemática	22
3.2 Diseño de la Investigación.....	22
3.3 Definición del alcance.....	24
3.4 Recopilación de Información.....	24
3.5 Análisis de la información	25
3.6 Obtención de FCE	25
CAPÍTULO IV. MERCADO DE MASCOTAS.....	26
4.1 Mercado de Mascotas.....	26
4.2 Diagnóstico del mercado de mascotas a nivel global.....	27
4.2.1 Tendencias del mercado global de mascotas.....	27
4.2.1.1 Crecimiento de la población de mascotas	28
4.2.1.2 Humanización de las mascotas	28
4.2.1.3 Alimentación saludable	29
4.2.1.4 Mercado Electrónico.....	30
4.2.2 Principales mercados	30
4.2.2.1 Mercado Estadounidense	30
4.2.2.2 Mercado Chileno	32
4.2.2.3 Mercado Mexicano.....	33
4.2.2.4 Mercado Colombiano	34

4.3 Diagnóstico del mercado de mascotas a nivel nacional.....	35
4.3.1 Tenencia de mascotas en el hogar peruano.....	35
4.3.1.1 Estimación de la población de perros en Lima Metropolitana.....	35
4.3.2 Mercado de productos del cuidado de mascotas.....	40
4.3.2.1 Alimentación.....	42
4.3.2.2 Centros veterinarios.....	43
4.3.2.3 Salud.....	43
4.3.2.4 Acicalamiento y otros servicios.....	45
4.4 Conclusiones del capítulo.....	46
CAPÍTULO V. MERCADO DE SEGURO PARA MASCOTAS	47
5.1. Evolución del seguro para mascotas.....	47
5.2. Diagnóstico del mercado de mascotas a nivel global.....	47
5.2.1 Seguro de mascotas en Estados Unidos	49
5.2.2 Seguro de mascotas en Colombia.....	52
5.2.3 Seguro de mascotas en Chile	54
5.2.4 Seguro de mascotas en México	56
5.3. Diagnóstico del mercado de mascotas a nivel nacional.....	57
5.3.1. Enfermedades y protocolos de atención.....	59
5.3.2. Mapa de riesgos.....	61
5.4. Conclusiones del capítulo.....	63
CAPÍTULO VI. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	65
6.1 Identificación de la actividad de los FCE según alcance	66
6.1.1 Determinar los FCE organizacionales – operativos	66
6.1.2 Selección de los participantes del estudio.....	66
6.2 Recopilación de datos.....	67
6.2.1 Elaboración de información secundaria.....	67
6.2.2 Elaboración de información primaria.....	68
6.2.2.1 Elaboración de las preguntas de los instrumentos.....	68
6.2.2.2 Planificación y conducción de los participantes a la aplicación de los instrumentos	69
6.2.2.3 Organización de los datos recolectados.....	71
6.3 Análisis de datos	71
6.3.1 Desarrollo de las manifestaciones identificadas en la recopilación de datos	71
6.3.2 Clasificación de las declaraciones de actividades identificadas por afinidad	83
6.3.3 Resumen de las declaraciones de actividades (temas de apoyo) a utilizar en la creación de los FCE	85
6.4 Obtención de los FCE	87
6.4.1 Agrupación de los temas de apoyo.....	87

6.4.2 Desarrollo de los Factores claves de éxito	88
6.5 Análisis de los FCE.....	90
6.5.1 Determinación de los criterios de comparación	90
6.5.2 Análisis de resultados.....	90
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	95
7.1 Conclusión general	95
7.2 Conclusiones específicas	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura IV.1 Categorías cubiertas por el sector de cuidado para mascotas.....	26
Figura IV.2 Crecimiento del consumo de productos de mascotas en el mundo	27
Figura IV.3 Crecimiento del gasto estadounidense del consumo de productos para mascotas en (Billones de Dólares)	31
Figura IV.4 Categorías del Gasto estadounidense en mascotas en billones de US\$ (2009-2018).....	31
Figura IV.5 Consumidores conectados Globales, 2017 Vs. Cambio en 2018	32
Figura IV.6 Porcentaje de Hogares que cuentan con mascotas	33
Figura IV.7 Porcentajes de hogares colombianos con mascotas	34
Figura IV.8 Estudio de Tenencia de mascotas en los hogares a Nivel Urbano (%)	35
Figura IV.9 Tipos de mascotas en el hogar. Período investigado: Agosto	36
Figura IV.10 Ventas por cuidado de mascotas (2004-2023) en millones de S/.....	41
Figura IV.11 Distribución del mercado del cuidado de mascotas 2018	41
Figura IV.12 Ventas de alimentos para perros (2004-2023) en millones de S/	42
Figura IV.13 Ventas de alimentos para perros (2018) en millones de S/	43
Figura IV.14 Porcentaje de hogares que vacunaron contra la rabia a sus perros.....	45
Figura IV.15 Baño, corte de pelo y otros servicios para las mascotas.....	46
Figura V.1 Crecimiento de mercado de Seguros para mascotas 2016-2022 (millones de dólares) 48	
Figura V.2 Porcentaje de Penetración del seguro de salud para mascotas	49
Figura VI.1 Razas de los canes según edades72	
Figura VI.2 Veces de visita al veterinario último año	73
Figura VI.3Causa de visita al veterinario.....	73
Figura VI.4 Principales servicios de interés dentro del seguro.....	74
Figura VI.5 Perfil de entrevistado con disposición a adquirir seguros	74
Figura VI.6 Motivos por los que no adquiriría un seguro	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla V.1 Principales empresas de seguros para mascotas en Estados Unidos.....	51
Tabla V.2 Principales empresas de seguros para mascotas en Colombia.....	53
Tabla V.3 Principales empresas de seguros para mascotas en Chile	55
Tabla V.4 Principales empresas de seguros para mascotas en México	56
Tabla V.5 Enfermedades frecuentes y procedimientos.....	60
Tabla V.6 Mapa de riesgo método semi-cuantitativo	61
Tabla V.7 Mapa de Riesgo por enfermedad	62
Tabla VI.1 Participantes del estudio del Seguro para mascotas	66
Tabla VI.2 Matriz de documentación crítica	67
Tabla VI.2.a Matriz de documentación crítica.....	68
Tabla VI.3 Cronograma de entrevistas a dueños de mascotas	70
Tabla VI.4 Cronograma de entrevistas a expertos de seguros	70
Tabla VI.5 Cronograma de entrevistas a expertos veterinarios	71
Tabla VI.6 Matriz de expertos veterinarios	75
Tabla VI.7 Respuestas dadas por el experto en veterinaria	76
Tabla VI.8 Respuestas dadas por el experto en seguros	80
Tabla VI.9 Matriz crítica de declaraciones de actividades	82
Tabla VI.9.a Matriz crítica de declaraciones de actividades.....	83
Tabla VI.10 Lista de actividades afines por grupo	84
Tabla VI. 11Temas de apoyo por grupo de afinidad	86
Tabla VI.12 Agrupación de los temas de apoyo por afinidad.....	88
Tabla VI. 13 Los Factores claves de éxito	89
Tabla VI.14 Matriz de comparación e intersección	90

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen IV.1 Humanización de mascotas.....	29
Imagen IV.2 Alimento orgánico y alimento especial para prevenir obesidad	29
Imagen IV.3 Tienda online para mascotas	30
Imagen VI.1 Grupos de actividades según afinidad	85

MÓNICA DEL ROSARIO CARRASCO VERGARA

Profesional en Ingeniería económica con estudios de postgrado en Proyectos, más de 8 años de experiencia en Finanzas, Planeamiento estratégico y Proyectos en los sectores salud, minería y energía. Me motiva trabajar en empresas líderes en su rubro, en posiciones de responsabilidad relacionadas a Finanzas, Planeamiento y Operaciones. Con habilidades de liderazgo y desarrollo de personal, con capacidad para asumir retos y definida orientación a resultados, implementando cambios organizaciones y de procesos con impacto positivo en el negocio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO AUNA

Empresa multinacional peruana, dedicada que brinda soluciones integrales para personas y empresas, abarcando servicios generales, atenciones médicas especializadas, chequeos de salud ocupacional y exámenes preventivos en todas las especialidades. Con más de 9 centros de salud a nivel nacional, 3700 trabajadores y S/ 900 MM de facturación anual.

Jefe de Planeamiento y Control de gestión

Ene 2017 - Actualidad

Corresponsable junto al Gerente de Negocio del cumplimiento de objetivos financieros de la principal clínica del grupo, Clínica Delgado, y de las empresas transversales, Laboratorio AUNA y Cantella Salud ocupacional. Lidero las evaluaciones financieras de las nuevas inversiones del grupo y soy responsable del Planeamiento anual. Reporto a la Gerencia central de Administración y finanzas y a la gerencia de Planeamiento y control.

- Lideré el cumplimiento de objetivos financieros de las empresas a mi cargo logrando un cumplimiento del 100% durante el 2018.
- Fui responsable de la creación y seguimiento de los modelos financieros a largo plazo de las empresas a mi cargo.
- Lideré la evaluación financiera de la Prepaga Auna Salud y la expansión de C. Delgado.
- Propuse iniciativas de reducción en gastos operativos para asegurar el cumplimiento a largo plazo.
- Lideré la creación de reportes financieros, mediante el uso de Business Intelligence, para presentaciones a Gerencia General.

Analista de Planeamiento y control de gestión

Dic 2014 - Dic 2016

Fui designada al proyecto Mejoras de facturación logrando reducir la facturación pendiente en 20% y ahorros en costos operativos, mediante el rediseño organizacional y elaboración de políticas y procedimientos para la mejora de procesos.

- Elaboré diversos casos de negocio para asegurar la rentabilidad de las nuevas inversiones.
- Fui responsable del control de gestión de las clínicas de provincia y del Corporativo.
- Elaboré indicadores de cumplimiento para el seguimiento de ventas.
- Participé en el Planeamiento anual de las clínicas de provincia.
- Participé en otros proyectos de eficiencia operativa.

Analista Controller de proyectos**Dic 2013 - Nov 2014**

Responsable del seguimiento y control del presupuesto del Proyecto Clínica Delgado, con un presupuesto de US\$ 120MM para la construcción e implementación de 165 camas, 8 salas de operaciones, 80 consultorios y 23 boxes de emergencia

- Fui responsable del presupuesto de la inversión, los gastos pre-operativos y gastos de la oficina de proyectos.
- Me encargué de la elaboración y actualización del flujo de caja de la inversión, trabajando con el área de planeamiento financiero y tesorería.

ABB Perú

Empresa transnacional suiza, dedicada a la importación, distribución y venta de soluciones eléctricas a principales empresas de energía, industrial y mineras, con 400 trabajadores y US\$ 200MM de facturación anual a nivel nacional.

Analista de Costos de proyectos**Nov 2011 - Nov 2013**

Responsable del análisis de desviaciones en el presupuesto de los principales proyectos de la división Antapaccay (US\$ 20MM) y Las Bambas (US\$10MM).

- Realicé el seguimiento y control de costos por proyecto velando por la rentabilidad del negocio.
- Elaboré reportes para la oficina regional, analizando los resultados financieros de las unidades de negocios Process Automation y Oil&Gas.
- Participé en el planeamiento anual, coordinando con las áreas de ventas y operaciones.

PERUPETRO SA**Oct 2010 – Oct****2011**

Empresa estatal con derecho privado, que en representación del Estado se encarga de promocionar, negociar, suscribir y supervisar contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú.

Practicante de presupuesto

- Participé en el presupuesto anual de la empresa.
- Me encargué del seguimiento y control del presupuesto, mediante la actualización de KPIs y elaboración de informes mensuales.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – 2019

Maestro en Administración de Empresas con mención en Finanzas

BS GRUPO – AMERICAN ACADEMY OF FINANCIAL MANAGMENT

Diplomado en Gestión estratégica de Costos

2012 - 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

2010 - 2011

Diplomado en Proyectos de Inversión pública

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

2006 - 2011

Bachiller en Ingeniería económica

OTROS ESTUDIOSDHARMA CONSULTING: *Especialización en Project Management*

2013

MAYRA JUDITH FELICIANO ANCHELIA

Profesional con más de 7 años de experiencia en áreas de Contabilidad, Recursos Humanos y Finanzas, con sólida formación en valores, comprometida con los proyectos de la organización, proactiva con ideas innovadoras, con capacidad de trabajar en equipo, liderazgo y toma de decisiones, orientados hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO AGV SAC

Empresa encargada de la manufactura e instalación de servicio de carpintería en aluminio. Contando con proyectos de ventanas de aluminio para Mi Vivienda, edificios residenciales, industriales, muros cortinas y cristal templado.

Subgerente de Administración y Finanzas

Mar 2016 - Actualidad

A cargo de la planificación y supervisión de los recursos en el área de Finanzas, análisis de Estados Financieros y Flujos de Caja proyectados.

- Responsable del área comercial e Inventarios, coordinando con Producción y Logística las Importaciones.
- Lideré la implementación del diseño de la interfaz web de la empresa, generando un incremento en las ventas de tienda en un 40%.
- Responsable del seguimiento de proyecciones del Flujo de Ventas con el presupuesto establecido.
- Logré maximizar la rentabilidad de los excesos de liquidez de la empresa para pagos futuros.
- Conseguí tasas preferentes al negociar cartas fianzas de un conjunto de proyectos.
- Responsable de la administración del Área de Recursos Humanos, mediante proyecciones remunerativas de los empleados, verificando un ambiente de trabajo óptimo y asignando los recursos necesarios para el correcto desenvolvimiento de sus actividades.

GRUPO AGV SAC

Empresa encargada de la manufactura e instalación de servicio de carpintería en aluminio. Contando con proyectos de ventanas de aluminio para Mi Vivienda, edificios residenciales, industriales, muros cortinas y cristal templado.

Jefe Contable Administrativo

Mar 2014 –

Feb2016

Estuve a cargo del Área Contable, revisión de los registros contables de la información financiera, en orden a los principios y normas contables generalmente aceptadas, y del Área administrativa con la supervisión del manejo de personal y recursos de la organización.

- Lideré el proceso de obtención de la Licencia de Funcionamiento indefinida por parte del gobierno local e Indeci.
- Responsable de la elaboración y Formulación de Estados Financieros.

- Responsable de la revisión y aprobación de la planilla de trabajadores, del correcto descuento, retenciones de ley (ONP, AFP) realizada por el área de Recursos Humanos.
- Elaboré un control diario de avance de actividades de personal en obra, generando información para una adecuada valorización de obras.
- Encargada de atender y dar respuesta a las notificaciones, cartas, esquelas de citación enviadas por Sunat.
- Responsable de la revisión y análisis de gastos, verificando la razonabilidad y la correcta asignación de los gastos y costos mensuales.

GRUPO AGV SAC

Empresa encargada de la manufactura e instalación de servicio de carpintería en aluminio. Contando con proyectos de ventanas de aluminio para Mi Vivienda, edificios residenciales, industriales, muros cortinas y cristal templado.

Asistente Contable

Mar 2012 – Feb 2014

- Encargada de elaborar el Costo de Venta de la sucursal y consumo de materiales de Planta, y su registro contable.
- Registro de provisiones contables (seguros, intereses, depreciaciones, ventas y costos diferidos).
- Análisis de cuentas, de acuerdo los principios y normas contables generalmente aceptadas.
- Elaboración de las hojas de trabajo para liquidación de Impuestos, llenando el PDT 621, PDT 617, PDT PLAME.
- Elaboración de los costos de Importaciones y registro contable.
- Elaboración de liquidaciones de obras, revisando la correcta asignación de los costos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017-2019

Maestría en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO (5TO SUPERIOR)

2009 - 2013

Licenciada en Contabilidad

OTROS ESTUDIOS

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE LIMA: “*Reforma Tributaria 2017 y Cierre Contable y tributario 2016*”

2017

ICPNA: INGLÉS AVANZADO

2013 - 2016

JUAN ALFONZO MARTÍNEZ AYALA

Ingeniero electrónico titulado y colegiado con más de 9 años de experiencia en tecnologías de la información y telecomunicaciones. Desempeñando cargos de Jefe de Proyectos TI, jefe de tecnologías de la información y Arquitecto de Soluciones TI. Participante activo en importantes proyectos del sector minero, construcción y telecomunicaciones. Con las certificaciones requeridas por el mercado, entre ellas, PMP, ITIL y SCRUM. Como líder he podido gestionar equipos multiculturales gracias a mis principales cualidades: la comunicación, el buen nivel de negociación y la motivación constante. Los cuales me han permitido completar los objetivos de los proyectos que he enfrentado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Azteca Comunicaciones Perú S.A.C.

Telecomunicaciones. Miembro del Grupo Salinas, un conjunto de empresas mexicanas, creado por Ricardo Salinas Pliego, con actividades en medios de comunicación, telecomunicaciones, servicios financieros y comercio minorista.

Jefe de Infraestructura TI

Oct 2015 – Ago 2018

Liderar un equipo cuya misión es la velar por la continuidad de la infraestructura de TI de las empresas Azteca Comunicaciones, Redes Ópticas y la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Con este equipo pudimos atender todos los proyectos y la operación de las soluciones de tecnología requeridas por las empresas y entidades del estado.

- Logre la formación del equipo que gestiona la infraestructura TI de la empresa Azteca Comunicaciones.
- Dirigí de manera exitosa todos los proyectos de infraestructura de TI para la Red Nacional de Fibra óptica
- Conseguí un ahorro de más del 50% en gastos de OPEX.
- Supere las auditorias del Grupo Salinas y del Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

GMD S.A.

Servicios de Tecnología y outsourcing. Miembro del Grupo Graña y Montero, empresa que inicio como una compañía constructora y se convirtió en un grupo de 26 empresas complementarias, divididas en cuatro áreas de negocio, que se agrupaban en empresas con operaciones y sistemas de gestión similares. Ello les permitió potenciar las capacidades de las distintas áreas y generar mayores sinergias internas en el grupo.

Jefe de Proyectos

Set 2013 – Set 2015

Lideré un equipo de trabajo que tenía la responsabilidad de velar por la infraestructura tecnología del grupo Graña y Montero y los clientes GMD. Realizábamos el liderazgo de los proyectos de TI gestionando a los proveedores, así como también atendíamos a los incidentes en la plataforma. Reportaba a la Gerencia de Servicios de Datacenter.

- Formé el equipo que gestiona actualmente la infraestructura de TI de la empresa.

- Cumplí con mis objetivos educativos, entre ellos alcanzar la certificación PMP
- Lidere el diseño, la implementación y operación de la Nube Privada de Graña y Montero.
- Conseguí dos ascensos desde la posición de administrador, a supervisor y finalmente a jefe de proyectos
- Tomé la operación de toda la infraestructura de los principales clientes de GMD, entre empresas del sector banca, retail, minería, construcción, entre otras.
- Realicé el liderazgo exitoso en el despliegue del proyecto de Nube privada – Grupo Graña y Montero

NDS del Perú S.A.C.

Empresa de Proyectos basados en tecnologías de la información.

Jefe de Proyectos TI

Feb 2013 - Set 2013

Fui responsable de liderar el equipo de especialistas para el desarrollo de soluciones de tecnología que ofrecía en sus servicios la empresa. Logre la implementación de metodologías de gestión de proyectos que ayudaron a la empresa a cerrar proyectos críticos en proceso de despliegue. Atendíamos todos los proyectos que involucraban desde la implementación de centro de datos hasta las soluciones de aplicaciones que trabajaban sobre estos.

- Lideré el diseño, implementación y cierre de proyectos TI para los principales clientes de la empresa.
- Implemente los estándares del PMI para la gestión de proyectos.
- Desarrollé nuevas marcas y nuevos proyectos de cambio tecnológico para empresas del sector de consumo masivo.
- Generé sinergias con los principales fabricantes para lograr concretar nuevos proyectos.

SINUX S.A.C.

SINUX se define como una empresa de soluciones en consultoría TI. La ventaja competitiva de SINUX era el conocimiento y experiencia de su personal especialista. SINUX contaba con el respaldo tecnológico de socios que tienen cobertura a nivel internacional.

Ingeniero Post-venta

Set 2011 – Ene 2013

Formé parte del equipo de soluciones Cloud en el cual desarrollábamos proyectos basados en tecnología de servidores, equipos de almacenamiento y virtualización de los principales fabricantes del mercado, brindando soluciones a empresa del sector público y privado.

- Obtuve la certificación CCNA y VPC con el fin de responder a los requerimientos de conocimientos tecnológicos que solicitaban los clientes.
- Formé parte del primer equipo de soluciones Cloud en el cual desplegábamos proyectos de tecnología que en el futuro afianzarían la nube.
- Implemente de manera exitosa los principales proyectos de la empresa tanto para el sector público como el sector privado.

Cyberline S.A.C

Empresa de servicios de soporte.

Especialista de soporte de servidores

May 2010-Set 2011

Formé parte del equipo responsable del soporte de servicios basados en tecnologías Linux para empresas del sector minero, transporte, entre otros.

BMP Ingenieros S.A.C.

Empresa del sector Telecomunicaciones. BMP Ingenieros S.A. era una empresa dedicada a la integración de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Con presencia en el mercado desde el año 1980, con clientes conformados por organizaciones sólidas de primer nivel de los más diversos sectores de la economía del país; lo cual lo ubicaba en posición de preferencia en el mercado nacional.

Ingeniero de Campo

Feb 2009-Dic 2009

Formé parte del proyecto Wimax con el cual llevamos comunicaciones inalámbricas con tecnología de microondas a las principales empresas de telecomunicaciones del Perú.

- Fui asignado gracias a mis habilidades de liderazgo mi propio equipo de implementación con el cual desplegamos proyectos de tecnología inalámbrica a nivel de Lima Metropolitana.
- Respondí correctamente a los retos de aprendizaje cubriendo en corto tiempo los conocimientos teóricos y prácticos para el despliegue de soluciones de microondas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - 2019

Maestría en Administración de Empresas

INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

2013

Diplomado en Gestión de Proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS (5TO SUPERIOR)

Titulado en Ingeniería Electrónica

2005 - 2010

OTROS ESTUDIOS

ISIL: *CCNA Routing and Switching, Certificación CCNA*

2011

UTP: Administración de Base de Datos, *Certificación MTA*

2013

TECSUP: *Diseño de Datacenter ANSI-BICSI*

2013

ICPNA: INGLÉS AVANZADO

2001 - 2004

EUGENIO PONCE GONZALES

Ingeniero Industrial con especialización en Mantenimiento de Maquinarias de Planta titulado con más de 10 años de experiencia en Gestión de Mantenimiento. Desempeñando cargos de Líder de planeamiento y Programación de paradas de planta general y corte de energía, Jefe de mantenimiento de áreas operativas, Jefe de operaciones de Utilidades, Jefe de plantas de alta tensión y Administración de contratos en proyecto Jarosita. Experiencia en dirección de proyectos de paradas de planta general, cortes de energía y paradas de planta de emergencia en el sector minero.

Profesional con capacidad para analizar, diseñar, supervisar sistemas mecánicos avanzados y gestionar el mantenimiento de plantas industriales. Con un conocimiento sobre informática, Electromecánica, gestión de mantenimiento, confiabilidad, control y seguimiento de gestión de rutina diaria, presupuestos, análisis y control de KPIs.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Nexa Resources – Refinería de Zinc Cajamarquilla S.A.

Votorantim Metais, es una empresa transnacional brasilera, líder del rubro minero dedicado a producción de Zinc Refinado y derivados. Inicia sus operaciones en Perú el 2004.

Nexa Resources Perú S.A.A., anteriormente Compañía Minera Milpo, es una compañía minera dedicada a la exploración, producción y comercialización de zinc, cobre, plomo, oro y plata.

Gestor de contrato y líder de planificación

Mar2018–Actualidad

Responsable de la gestión del contrato electromecánico en el proyecto de ampliación JAROSITA y responsable por el liderazgo del planeamiento, programación, control, seguimiento y ejecución de intervenciones estratégicas de toda la planta.

- Manejo de la gestión de contratos.
- Planificación de riesgos en los proyectos.
- Programación y planificación de las actividades electromecánicas.
- Supervisión y seguimiento de actividades planeadas.

Nexa Resources – Refinería de Zinc Cajamarquilla S.A.

Votorantim Metais, es una empresa transnacional brasilera, líder del rubro minero dedicado a producción de Zinc Refinado y derivados. Inicia sus operaciones en Perú el 2004.

Nexa Resources Perú S.A.A., anteriormente Compañía Minera Milpo, es una compañía minera dedicada a la exploración, producción y comercialización de zinc, cobre, plomo, oro y plata.

Jefe de Utilidades y Alta Tensión

Mar2017–Mar2018

Responsable de las jefaturas de Utilidades (Calderas, compresoras, torres de enfriamiento, planta de tratamiento de agua, osmosis, planta de tratamiento de lodos neutros, planta de oxígeno, agua potable y agua bruta) y el área de Alta Tensión (sistema de torres de alta tensión, Bahía de 220kv, sistemas eléctricos de 30kv, 4.16kv, 0.4kv, transformadores de 4.16kv a 0.44 kv y salas de control).

- Garantizando el cumplimiento del mantenimiento preventivo y correctivo.

- Aplicando herramientas de confiabilidad y manejo de costos fijos y variables dentro de lo presupuestado.
- Gestión de 0 accidentes y promover programas de trabajo en equipo (Equipos de mejora continua, concurso de proyectos de excelencia operacional, cazadores de mitos, etc).

Nexa Resources – Refinería de Zinc Cajamarquilla S.A.

Votorantim Metais, es una empresa transnacional brasilera, líder del rubro minero dedicado a producción de Zinc Refinado y derivados. Inicia sus operaciones en Perú el 2004.

Nexa Resources Perú S.A.A., anteriormente Compañía Minera Milpo, es una compañía minera dedicada a la exploración, producción y comercialización de zinc, cobre, plomo, oro y plata.

Jefe de Mantenimiento área operativa Purificación y Cadmio Ene 2016–Mar 2017

Responsable de la jefatura de mantenimiento Mecánico /eléctrico /Instrumental del área de purificación.

- Responsable de la disponibilidad de todos los equipos electromecánicos
- Liderazgo de ejecución de proyectos capex.
- Manejo de indicadores de mantenimiento.
- Responsable del plan de crecimiento del personal (SDV).
- Responsable de la gestión de SSMA (0 accidentes).

Nexa Resources – Refinería de Zinc Cajamarquilla S.A.

Votorantim Metais, es una empresa transnacional brasilera, líder del rubro minero dedicado a producción de Zinc Refinado y derivados. Inicia sus operaciones en Perú el 2004.

Nexa Resources Perú S.A.A., anteriormente Compañía Minera Milpo, es una compañía minera dedicada a la exploración, producción y comercialización de zinc, cobre, plomo, oro y plata.

Jefe de paradas de planta y corte de energía Jun 2008–Ene 2016

Responsable en el planeamiento, programación, control, seguimiento y ejecución de intervenciones estratégicas de toda la planta y cortes de energía por mantenimiento de sistemas eléctricos.

- Manejo de presupuestos de parada general (7-12 Millones \$ anual).
- Manejo SAP a nivel supervisor, planificación, logística.
- Análisis de contratos de servicios de mantenimiento.
- Supervisión y seguimiento de actividades planeadas.
- Planificación de riesgos en los proyectos.
- Programación y planificación de paradas de plantas de emergencia

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017-2019

Maestría en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA Diplomado en Gestión de Proyectos	2014
TECSUP Diplomado en Gestión de Proyectos	2008 - 2011
UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS Ingeniería Industrial	2003 - 2007
BRITANICO: INGLÉS INTERMEDIO	2003 - 2007

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración de Negocios

Título de la tesis: **Tesis de investigación: Oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas: caso para clínicas veterinarias**

Autor(es): Carrasco Vergara, Mónica del Rosario
Feliciano Anchelia, Mayra Judith
Martínez Ayala, Juan Alfonzo
Ponce González, Eugenio

La presente tesis de investigación tiene como objetivo general determinar las oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas realizada por clínicas veterinarias de Lima Metropolitana con enfoque social, cambio cultural y protección de los animales.

Los objetivos específicos planteados son los siguientes: (1) hacer un diagnóstico del mercado actual de mascotas en Lima Metropolitana; (2) diagnosticar el mercado actual de mascotas en Chile, Colombia, Estados Unidos y México; (3) analizar las características del entorno de los países que cuentan con un seguro de mascotas; (4) determinar los factores críticos de éxito para el desarrollo de una cobertura para mascotas realizada por clínicas veterinarias; y (5) determinar los factores relevantes que consideran las personas para contratar una cobertura para mascotas.

La investigación se basa en la contribución de informes de entidades investigadoras, estadísticas en diferentes países del mundo, especialistas del sector de seguros y profesionales del sector veterinario de Lima Metropolitana, donde el crecimiento del mercado de mascotas y los cambios culturales en la sociedad evidencian una importante oportunidad para desarrollar modelos de negocio en el mercado de mascotas en Lima Metropolitana y, específicamente, una cobertura enfocada en las mascotas desde las clínicas veterinarias.

Como parte del marco metodológico, se plantea la importancia de la investigación donde se explica la idea general de la metodología de Caralli. Además, se analiza la problemática actual del sector salud para mascotas en Lima Metropolitana, cuyo desarrollo no ha sido considerable.

La problemática que se identificó está basada en la baja presencia de coberturas especializadas para mascotas en Lima Metropolitana. Para analizar esta problemática, se usa la metodología basada de Caralli, en la cual se define los cinco pasos siguientes: (1) la definición del alcance, (2) recopilación de información, (3) análisis de información, (3) obtención de los factores críticos de éxito y (5) análisis de los factores críticos de éxito.

Para ello, se define como alcance de investigación al sector de salud veterinario en Lima Metropolitana y se usa como referente a la población de perros, porque es la mascota más representativa en este sector. Como parte de la recopilación de información, se ha realizado una investigación exploratoria y de conveniencia a dueños de mascotas. Para esta investigación, solo se considera a dueños de perros, pues es un mercado amplio en contraste con gatos y otras mascotas.

En función a la información recopilada, se trabajó una investigación exploratoria compuesta de entrevistas en profundidad a dos expertos en la industria de seguros, cuatro veterinarios y 24 dueños de mascotas, en los cuales se estudiaron en profundidad los factores críticos de éxito. Los resultados de la investigación cualitativa se procesaron bajo la metodología propuesta de Caralli y se encontraron cinco factores relevantes para el éxito de un modelo de negocio de seguros para mascotas.

En la etapa de análisis de información, se presenta un resumen de lo manifestado por los participantes del estudio, a quienes se les aplicó las entrevistas bajo la supervisión de los investigadores. En las entrevistas realizadas a los dueños de mascotas, se desarrolla un análisis a las razas de los canes según edades, el número de veces de visita al veterinario en el último año, la causa de visitas al veterinario, los principales servicios de interés dentro de la cobertura y, finalmente, los motivos por los cuales un dueño de mascota no adquiriría una cobertura de salud para mascotas.

En lo referente a las entrevistas realizadas a los expertos en seguros y veterinarios, se valida las encuestas por un experto. Finalmente, con los resultados de

las entrevistas, se establece una matriz de respuestas, las cuales fueron utilizadas para la obtención de los factores críticos de éxito.

Para la obtención de los factores críticos de éxito, se considera un proceso de comparación de todos los temas en común, estableciendo un cuadro de temas de apoyo por afinidad. En base a esta información, se define cinco factores críticos de éxito los cuales son los siguientes: (1) diseñar un producto con diferentes niveles de protección, amparado en la ley de protección animal que sea atractivo al público objetivo; (2) diseñar una cobertura atractiva que contemple condiciones y exclusiones para minimizar riesgos y evite fraudes; (3) desarrollar protocolos de atención médica para enfermedades frecuentes que aseguren la calidad y eficiencia en costos; (4) identificar al asegurado para evitar suplantación; y (5) promover la cultura de prevención y cuidado de las mascotas para evitar el uso en exceso de la cobertura.

En la última fase, se establece un análisis de los factores críticos de éxito obtenidos después de la aplicación de la metodología de Caralli (2004), lo que establece las diferentes comparaciones para identificar los involucrados y los beneficios. En esta comparación, los siguientes factores coinciden en los tres grupos de estudio: dueños de mascotas, veterinarios y especialistas del sector seguros. Primero, el factor crítico de éxito está relacionado en «Diseñar un producto con diferentes niveles de protección, amparado en la Ley de Protección Animal para que sea atractivo al público objetivo». En tal sentido, les proporciona tranquilidad económica, social y legal a los dueños de que las mascotas no sean vulneradas ante cualquier eventualidad y tengan la garantía de estar amparados. Con ello, se ofrece al público un servicio atractivo. Segundo, se encuentra el factor crítico de éxito relacionado en «Promover la cultura de prevención y cuidado de las mascotas para evitar el uso en exceso de la cobertura». Con ello, se asegura que la rentabilidad de la cobertura, que educa al público en el cuidado y en la prevención de sus mascotas, mantengan la salud de estas; por ello, usan de manera pertinente la cobertura.

Finalmente, la presente tesis de investigación sugiere contemplar los factores críticos de éxito como tema de análisis de los riesgos asociados al negocio de coberturas para mascotas de acuerdo con la realidad de cada clínica veterinaria.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Respecto a la economía peruana, el PBI tiene un crecimiento constante en los últimos años. De la misma manera, los peruanos pueden experimentar una transformación en sus estilos de vida, lo que se evidencia con las mejoras en relación al poder adquisitivo y de consumo. Dentro de este contexto económico, es importante conocer cómo las personas cubren sus riesgos, sea mediante la contratación de un seguro o con el ahorro programado con el fin de afrontar contingencias futuras.

Según el informe del Mercado Asegurador Latinoamericano (Servicio de Estudios MAPFRE, 2018), se afirma que

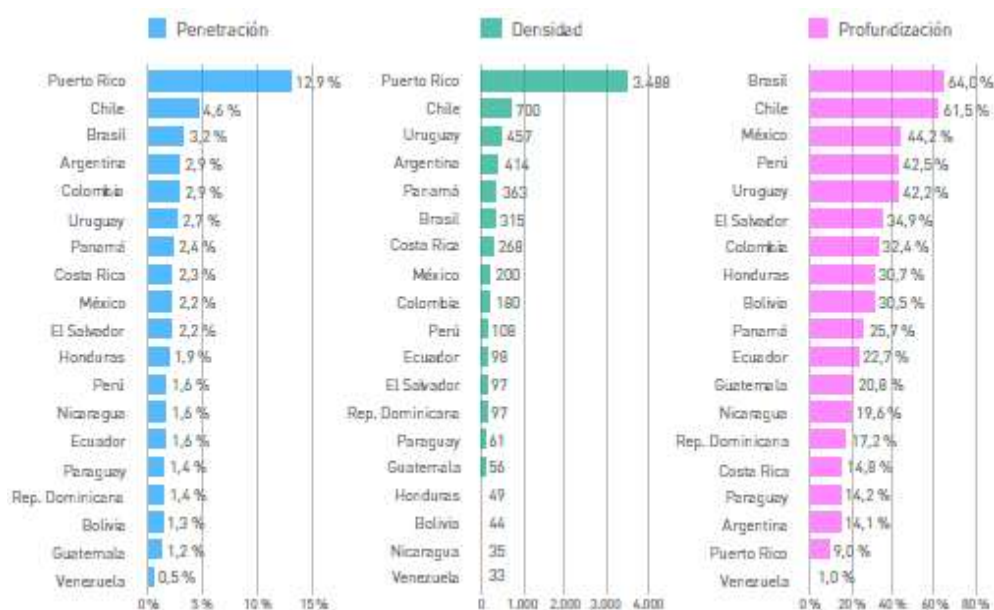
la participación del mercado asegurador latinoamericano en el total mundial se ha venido incrementando de manera sostenida en el tiempo, tanto en el segmento de Vida como en el de No Vida. (...) mientras que en 1980 esa participación era de solo 1,9%, para 2017 se había elevado al 3,4% (2,9% del negocio global de Vida y 4% del negocio de No Vida). (Servicio de Estudios MAPFRE, 2018:25)

Este informe también analiza el nivel de penetración (primas/PBI, %), nivel de densidad (pólizas per cápita medido en dólares) y profundización (relación entre pólizas de seguros de vida/pólizas totales) de los mercados de seguros latinoamericanos. El análisis se muestra en la siguiente gráfica, la cual ubica al Perú en el puesto 10° en penetración, con 1.6% de ventas en primas sobre el PBI; en el 9° en densidad, con 108 dólares per cápita y en el 4° en profundización, con 42.5% de primas de seguro de vida frente las primas totales.

A nivel de penetración, medido como el porcentaje del valor en primas de seguros vendidos sobre el valor del PBI del país, los cinco países que lideran la región son Chile (4.6%), Brasil (3.2%), Argentina (2.9%), Colombia (2.9%) y Uruguay (2.7%). Así, en cuanto a densidad, medido como el valor de las pólizas per cápita por país, Chile lidera el sector con 700 dólares per cápita, seguido de Uruguay (457 dólares per cápita), Argentina (414 dólares per cápita), Panamá (363 dólares per cápita) y Brasil (315 dólares per cápita). Se excluye a Puerto Rico, pues, en el análisis, se ha considerado las pólizas de seguros de salud para la población de menores

recursos gestionados por el sector privado pero subsidiado por el presupuesto público, esto se muestra en el Gráfico I.1. Con estos datos, evidencia que el mercado peruano, a nivel de seguros, presenta un margen diferenciador respecto del mercado chileno, argentino y colombiano.

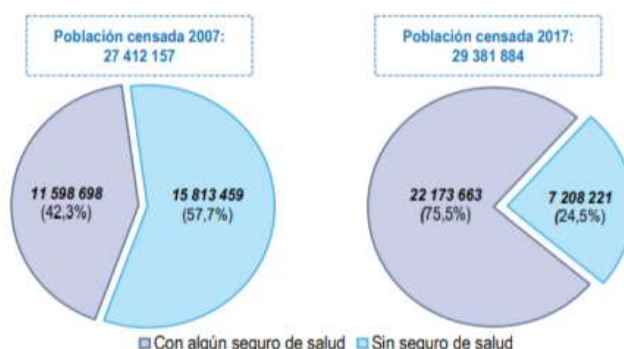
Gráfico I. 1 América Latina: índice de penetración y profundización 2017



Fuente: Servicio de estudios de MAPFRE 2018

Según el informe Población afiliada a algún seguro de salud realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), en el Perú, la cobertura de seguro de salud se incrementa de manera significativa. Esta información se puede corroborar con las cifras del Censo 2017, y se puede observar en el Gráfico I.2, donde se registró una población de 29'381,884 personas, la que reveló que el 75.5% de la población cuenta con algún seguro de salud comparado con el 42.3% que se estimó en el 2007, es decir, aumentaron 10 millones 574 mil 900 personas con algún tipo de seguro de Salud (SIS, Essalud, particular, otros).

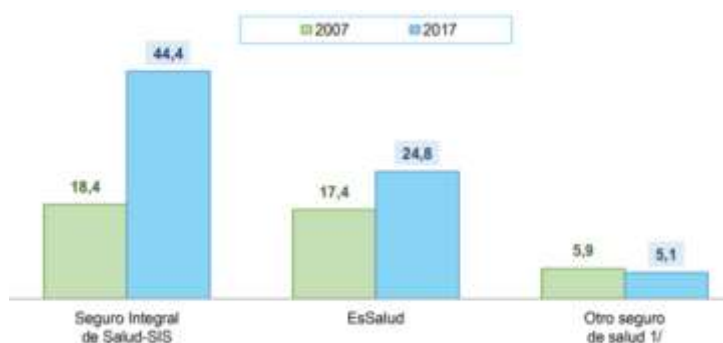
Gráfico I. 2 PERÚ: Población Censada por condición de tenencia de Seguro de Salud, 2007 y 2017 (Absoluto y porcentaje)



Fuente: INEI, Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017

Sin embargo, es necesario precisar que el sistema de salud peruano está compuesto por subsistemas que brindan estos servicios. De acuerdo con el Censo 2017, del total de la población asegurada, el 44,4% se encuentra afiliada solo al Sistema Integral de Salud (SIS), el 24,8% solo al Seguro Social de Salud y el 5,1%, que lo conforman 1'513,299 peruanos, cuentan con otro seguro de salud, tal como lo muestra el Gráfico I.3.

Gráfico I.3 Perú: Población censada afiliada a algún seguro de salud, 2017 (porcentaje)



1/ Comprende: Seguro Privado de Salud, Seguro de las Fuerzas Armadas y Policiales, Seguro Universitario, Entidad Prestadora de Salud y Seguro Escolar Privado.

Fuente: INEI, Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017.

De acuerdo con el Informe de Niveles Socioeconómicos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2018), el 2,8% del total de población se encuentra afiliado a un Seguro Privado de Salud y a una Entidad

Prestadora de Salud. Con respecto a Lima Metropolitana, el 7.2% de la población se encuentra afiliado a un Seguro Privado de Salud y a una Entidad Prestadora de Salud. Por lo que se estima, que alrededor de 740 mil personas decidieron adquirir un servicio de salud privado con sus propios fondos. Además, el mismo informe señala que el nivel socioeconómico que cuenta con un seguro de salud privado, el cual evidencia que el 70% de las personas del Nivel Socioeconómico A y B poseen un seguro privado de salud. Ello se debe principalmente a que este grupo de personas tienen una cultura de seguros, minimizan riesgos por lo que están acostumbrados a contratar este tipo de productos, sienten confianza y preferencia por pagar primas anuales, en lugar de atender emergencias de último momento.

Adicional a ello, un tema imprescindible para el desarrollo de una cobertura o un Plan de Salud es el ahorro, debido a que no es suficiente una cultura de aseguramiento, sino se necesita de la disposición de efectivo de las personas, de la capacidad de pago, entre otros. Según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2019), se indicó que el 52% de los peruanos ahorran, siendo un 39.81% que lo hace de manera formal mediante una entidad financiera. Como se muestra en el Gráfico I.4, el 12.43% restante, es decir 4'245,478 de personas, ahorran en sus casas, acto conocido coloquialmente como «bajo el colchón».

Gráfico I. 4 Ahorro dentro y fuera del Sistema Financiero Formal – 3 Trimestre 2018



Fuente: INEI, Encuesta Nacional de Hogares 2018

Autor: ASBANC

Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG, 2018), el 6.37% de los individuos que ahorran en sus casas manifiestan «desconfianza en el sistema

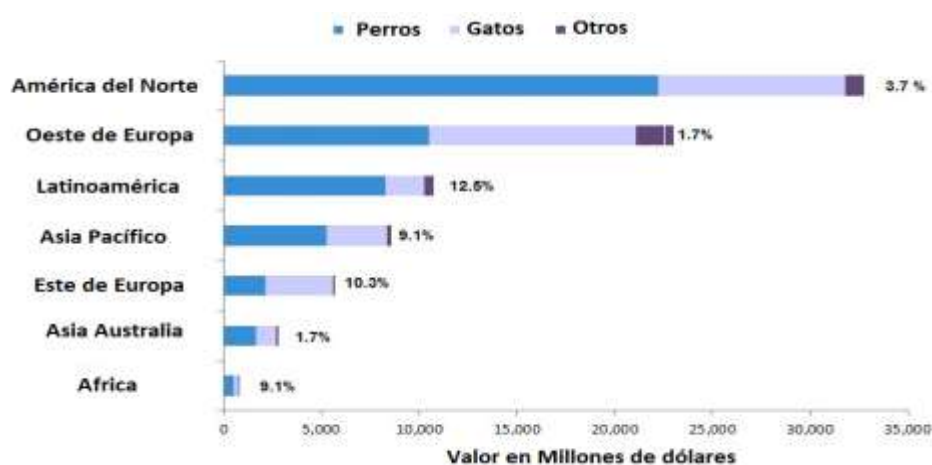
financiero». Es decir, 270,437 peruanos no creen en una entidad financiera. A partir de ello, se infiere que no estarían dispuestos a recurrir a un tipo de cobertura o seguro.

Según Gómez G., Atehortua, C. y Orozco S. (2007), en su estudio «La influencia de las mascotas en la vida humana», se explica que las mascotas

(...) son un soporte psicológico, reducen la sensación de soledad y permiten la interacción de sus propietarios con el medio social que los circunda. Estas relaciones hombre-animal implican algunos riesgos zoonóticos que es necesario minimizar, en especial en personas inmunocomprometidas; es aquí donde el médico veterinario debe cumplir una importante función en la asesoría para la tenencia responsable de las mascotas (...) (Gómez, G, Atehortua, C y Orozco, S., 2007: 377)

A partir de la información citada, se explica el crecimiento del mercado de mascotas en el mundo, el cual se impulsa, principalmente, por la venta de alimentos, seguido de los servicios veterinarios y otros servicios orientados al cuidado y bienestar de estos animales. De acuerdo con el informe de (Euromonitor 2018), citado en la página de Agriculture and Agri-Food Canadá (setiembre, 2018), como se muestra en el Gráfico I.5, Latinoamérica es la tercera región del mundo con mayor consumo de alimentos para mascotas, cuyo valor asciende a 10.8 millones de dólares. Además, dentro de la región, Perú representa un mercado con potencial y tendencia al crecimiento. Actualmente, el mercado es de 300 mil dólares.

Gráfico I. 5 Venta de alimento para mascotas en el mundo, por región y categoría



Fuente: Agriculture and Agri-Food Canadá 2018

Autor: Euromonitor 2018

A partir del crecimiento del mercado alimenticio dirigido a mascotas, se puede inferir que ellas ocupan un lugar más importante en el entorno familiar. Se convierten en un nicho de mercado importante y generan la aparición de nuevos productos y servicios, tales como el servicio de seguro para mascotas.

Si bien en el Perú no existe una compañía de seguros o empresa que ofrezca un plan de salud o seguro para mascotas, esta realidad existe en el mundo y en los países de Latinoamérica desde hace algunos años, por ejemplo, en países como México, Colombia, Chile y Argentina, las compañías de seguros y algunos centros veterinarios ofrecen un producto de protección contra accidentes y para emergencias e incluso atenciones regulares por enfermedades no previsibles.

Entonces, es posible considerar que en el Perú se habilite un mercado que genere este producto. Es decir, el peruano, quien está influenciado por el mejor panorama económico y las tendencias mundiales tales como la consideración de las mascotas como miembros de la familia, los movimientos de protección animal, e incluso la aparición de la generación millennial, que tiende a preocuparse más por el cuidado animal y retrasan la maternidad, puede adquirir, en un corto o mediano plazo, una cobertura de salud para proteger a sus mascotas.

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta general

¿Cuáles son las oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas que pueden desarrollar las clínicas veterinarias?

1.2.2 Preguntas específicas

- ¿Cuál es la situación actual del mercado de mascotas en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la situación actual del mercado de mascotas en Chile, Colombia, Estados Unidos y México?
- ¿Cuáles son las características del entorno de los países que cuentan con un seguro de mascotas? ¿Cuál es su semejanza con la realidad estudiada?

- ¿Cuáles son los factores críticos para el desarrollo de una cobertura para mascotas realizada por las clínicas veterinarias?
- ¿Cuáles son los factores relevantes que consideran las personas para contratar una cobertura para sus mascotas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar las oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas realizada por clínicas veterinarias

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el mercado actual de mascotas en Lima Metropolitana.
- Diagnosticar el mercado actual de mascotas en Chile, Colombia, Estados Unidos y México.
- Analizar las características del entorno de los países que cuentan con un seguro de mascotas.
- Determinar los factores críticos de éxito para el desarrollo de una cobertura para mascotas realizada por clínicas veterinarias.
- Determinar los factores relevantes que consideran las personas para contratar una cobertura para mascotas.

1.4 Justificación

En estos últimos años, se observa una tendencia a nivel mundial orientada a aumentar los niveles de conciencia referida a la vida y las condiciones de salud de los animales, específicamente, de las mascotas. Por eso, se desarrolla amplias campañas para el cuidado y la protección de los animales, las cuales han incentivado el desarrollo y la proliferación de empresas dedicadas al cuidado de animales y mascotas, en relación con la alimentación, la salud, las clínicas, los cuidados y otros servicios derivados (Euromonitor 2018).

En este sentido, la adquisición de una mascota, en la actualidad, tiene como incentivo el impulso emocional, en contraste con el pasado, cuyo fin era utilitario y racional. Ellas son consideradas miembros de la familia. Además, presentan derechos, lo que demuestra un cambio cultural significativo. Asimismo, la existencia de una conexión emocional entre los dueños y las mascotas es evidente. Los propietarios comparten en las redes sociales las fotos de sus engreídos de cuatro patas. También, se debe mencionar que muchas de ellas cuentan con perfiles en las redes sociales más famosas (Euromonitor 2018).

Así mismo, existe un incremento sustancial de eventos orientados a los llamados «pet lovers», quienes son aquellas personas amantes de las mascotas y que han motivado la aparición de establecimientos «petfriendly», los cuales son lugares que aceptan la presencia de una mascota, como restaurantes, librerías, supermercados, entre otros, situación que en el pasado fue inconcebible (Euromonitor 2018).

Considerando estos cambios en los patrones de consumo de los peruanos, se afirma que la importancia que ellos le ofrecen a su mascota traspasa las necesidades primarias de los animales, como alimentarlos y mantenerlos con vida. En este sentido, se evidencia en este sector un importante nicho de mercado, el cual tiene productos en desarrollo y sin desarrollar. Dentro de los productos que aún no se ejecutan en el mercado, están los seguros para mascotas (Euromonitor 2018).

Uno de los países que ha innovado en este mercado es Colombia. Ellos ofrecen el servicio del seguro para mascotas, el cual cubre las necesidades suntuarias que se mencionaron anteriormente. Ello significa que este servicio puede replicarse de manera análoga en países como Perú, ya que comparten necesidades similares. Otro ejemplo relevante es el mercado norteamericano, principal mercado consumidor de servicios para mascotas, donde las políticas legislativas exigen un mayor cuidado de los animales. Asimismo, se ofrece productos que garantizan su óptima elaboración. El resultado de este análisis concluye que el mercado de mascotas tiene un potencial en la implementación de nuevos servicios, siendo los seguros de salud para mascotas una oportunidad de negocio, el cual puede ser implementado bajo ciertas condiciones. Dichas condiciones se estudian en el siguiente trabajo (Euromonitor 2018).

1.5 Delimitación de la tesis

1.5.1 Alcances

La presente tesis busca determinar las oportunidades que existen para el desarrollo de una cobertura de salud para mascotas en Lima Metropolitana, pensando desde la óptica de una clínica veterinaria. Se identifica las oportunidades después del análisis de las entrevistas realizadas a expertos veterinarios y usuarios del mercado de salud para mascotas.

Por medio de esta investigación, no se busca justificar financieramente un proyecto, sino se requiere sensibilizar al público en general sobre la importancia de la prevención respecto a la salud de las mascotas.

1.5.2 Limitaciones

Durante la investigación, la principal limitación es la carencia de un registro nacional de mascotas que permita tener acceso a una base de datos confiable con información de razas, tamaños, edades y otros. Por ello, se infiere los datos usando como fuente información de instituciones internacionales, informes estadísticos realizados por empresas del rubro, artículos periodísticos, entre otros.

Otra limitación es la información estadística sobre los servicios veterinarios brindados a nivel de Lima Metropolitana. En este punto, se emplea información facilitada por las clínicas veterinarias entrevistadas y trabajos de investigación previos. Sin embargo, al no contar con un sistema que permita establecer perfiles de la población en cuanto a incidencias de enfermedades, accidentes o condiciones de salud de las mascotas, no es posible identificar un perfil epidemiológico típico de mascotas que residen en Lima Metropolitana.

1.6 Organización de la Tesis

La presente investigación está dirigida a las clínicas veterinarias, pues se determinó que ellas presentan las oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas. Esta se encuentra organizada de la siguiente manera:

- I. **Introducción:** En el presente capítulo, se realiza la presentación de los antecedentes de investigación, las preguntas de investigación, las cuales orientan el trabajo científico y de recogida de datos. Luego, se presenta los objetivos de la investigación, tanto generales como específicos. Después de la exposición de los objetivos, se desarrolla la justificación, donde se expone los componentes que sustentan la investigación. Finalmente, se expone la delimitación y la presentación de la organización de la tesis.
- II. **Marco Conceptual:** Es un elemento imprescindible para la investigación; en esta sección, se presentan los términos y conceptos relacionados a la actividad aseguradora, el desarrollo teórico y conceptual de los Factores Críticos de Éxito.
- III. **Marco Metodológico:** En este acápite, se explica el método de investigación elegido, donde se detallan los conceptos y los pasos a seguir para la recopilación y el procesamiento de información por parte de los actores, para la obtención de los factores críticos de éxito.
- IV. **Mercado de Mascotas:** En este capítulo, se contextualiza cómo se encuentra desarrollado el mercado de mascotas, en el mundo y a nivel nacional, a través de datos estadísticos sobre población, productos y servicios que ofrece el mercado para el cuidado de las mascotas, además, se informa sobre las nuevas tendencias.
- V. **Mercado de Seguros de Mascotas:** Este apartado recoge información teórica, demográfica y experiencial, la cual se refiere al tema de los seguros veterinarios en el mundo. Se expone el mercado de seguros para mascotas, la cobertura de las pólizas de seguro para ellas, la caracterización del mercado de seguros de

mascotas, la evolución del seguro veterinario, la afiliación, y la cobertura en salud veterinaria y las causas de exclusión en seguros.

VI. Determinación de los Factores Críticos de éxito: En esta sección, se aplica la metodología expuesta en el Capítulo III, el cual ordena la información recopilada por los expertos, junto a la matriz de información crítica que se obtiene de las fuentes secundarias, para la realización de grupos y temas de apoyo en los que se basan los factores críticos de éxito. También, se identifican las oportunidades que presentan las clínicas veterinarias.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo, se presentan las conceptualizaciones y las terminologías básicas y fundamentales para el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, se realiza un recorrido por los principales términos y conceptos relacionados a la actividad aseguradora, la actividad veterinaria y las actividades propias de la metodología a utilizar.

2.1 Definiciones a la actividad aseguradora

Ahorro

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2003), se define como ahorro al acto de reservar un bien de valor para su utilización en el futuro. Este acto demanda disciplina, sacrificio y planificación.

Seguro Médico

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2016) define al seguro médico como aquel instrumento contractual que permite cubrir la asistencia médica del asegurado y de acuerdo al tipo de póliza se reciben beneficios adicionales que van desde intervenciones quirúrgicas, la entrega y pago de medicinas, prótesis, entre otras.

En este sentido, el seguro médico está dirigido a garantizar el estado de salud del asegurado, entendiendo por salud de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud de las Naciones Unidas (1948) como «...un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades» (p.100).

Accidentes

De acuerdo con la Agencia Ejecutiva para la Salud y Seguridad (HSE, 2018), se define como accidente a un percance imprevisto, no planeado. Es decir, un evento que no estaba previsto ni era esperado; que afecta o altera alguna de las condiciones de salud, como una lesión o enfermedad. Este evento altera el estado del completo bienestar físico, mental o social de quien sufre el accidente.

Póliza

De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG, 2018), se señala que la póliza es un instrumento contractual entre el asegurador y el asegurado, la cual está relacionada con un contrato de seguro. En la póliza, se refleja las condiciones generales, particulares y/o especiales, lo que tiene un carácter vinculante y obligatorio.

Beneficiario

APESEG (2018) define al Beneficiario como la persona que se encuentra en la póliza como titular de los derechos indemnizatorios que está contemplado en el contrato de seguros, la cual es señalada por el contratante.

El asegurado puede ser distinto del beneficiario, en el caso de seguros de mascotas, el beneficiario es el animal asegurado y el asegurado es el contratante.

Cobertura

Asimismo, la APESEG (2018) indica que la cobertura es el compromiso aceptado por el seguro, quien se encarga de las consecuencias económicas que deriva un siniestro. Esta cobertura presenta un límite estipulado.

Condiciones asegurables

De acuerdo con el artículo 12° de la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud N° 29344 (Congreso de la Republica,2009), «son los estados de salud que se buscan mantener, en caso de la población sana, o recuperar, en caso de la población enferma, que son susceptibles de ser financiados mediante esquemas de aseguramiento».

Siniestro

De acuerdo con el glosario de términos de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS,2018), define como siniestro a la materialización del riesgo, es decir, la realización de los riesgos cubiertos por una póliza, por ejemplo, un accidente, la muerte, un choque en caso de vehículos, entre otros.

Exclusiones

La compañía de seguros Interseguro (2018) señala que las exclusiones son aquellas circunstancias y causas de siniestros que no son cubiertos por el seguro, las cuales se encuentran descritas en la póliza. Estas condiciones tienen que estar claramente definidas. Asimismo, ellas no son objetables por la parte beneficiaria o por el asegurado, ya que forman parte del contrato voluntario.

Contratante

De acuerdo con el Reglamento de Transparencia de Información y Contratación de Seguros (SBS, 2013), aprobado por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, mediante Resolución SBS. N° 3199-2013, define al contratante como la persona natural o jurídica que celebra el contrato de seguro. Es decir, realiza un acto comercial y jurídico con otra parte, a través del cual se compromete, cada parte, a cumplir con obligaciones determinadas en el contrato. De igual forma, adquieren derechos claramente establecidos. En el caso de un contrato de seguros, el contratante está obligado al pago de una prima. Así, la otra parte debe cumplir las cláusulas en cuanto a servicios de salud hayan quedado estipulados.

Condiciones generales

El Reglamento de Transparencia de Información y Contratación de Seguros (SBS, 2013), aprobado por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, mediante Resolución SBS. N° 3199-2013, define las Condiciones Generales al conjunto de cláusulas o estipulaciones básicas que establecen las empresas para regir los contratos pertenecientes a un mismo ramo o modalidad de seguro.

Condiciones particulares

El Reglamento de Transparencia de Información y Contratación de Seguros (2013), aprobado por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, mediante Resolución SBS. N° 3199-2013, define como Condiciones Particulares a aquellas estipulaciones de un contrato de seguro relacionadas a un riesgo individualizado que se asegura, como la identificación de las partes, la designación del asegurado y el beneficiario. En caso las hubiere, se especifica la descripción de la materia asegurada, la suma asegurada, el alcance de la prima, el importe de la prima, el cronograma de

pago, el lugar y la forma de pago, la vigencia del contrato, entre otros. Estas ayudan a complementar las condiciones generales.

Plan de salud

De acuerdo con el artículo 12° de la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud N° 29344 (Congreso de la República, 2009), «son listas de condiciones asegurables e intervenciones y prestaciones de salud que son financiadas por las administradoras de fondos de aseguramiento».

Prestación

De acuerdo con el artículo 12° de la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud N° 29344 (Congreso de la República, 2009), «es la unidad básica que describe los procedimientos realizados para la atención de las condiciones de salud de los usuarios».

Prima pura de riesgo

De acuerdo con el Reglamento de Transparencia de Información y Contratación de Seguros (SBS, 2013), aprobado por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, mediante Resolución SBS. N° 3199-2013, define a la Prima de Riesgo como el costo teórico del seguro que se estima de los beneficios y de las indemnizaciones que ofrece la cobertura.

Prima comercial

De acuerdo con el Reglamento de Transparencia de Información y Contratación de Seguros (SBS, 2013), aprobado por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, mediante Resolución SBS. N° 3199-2013, define a La Prima Comercial como la prima de pura de riesgo más los recargos para gastos generales entre ellos la evaluación, la administración, la emisión, la producción, la redistribución del riesgo por la intermediación de corredores de seguros, entre otros. Ello se refiere a la aplicación de la prima que utiliza el proveedor de seguros ante un riesgo específico para una cobertura puntual.

Copago o coaseguro

De acuerdo al Marco Conceptual para la Regulación de Seguro de Salud (BID, 2004), realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, define como Coaseguro «... un porcentaje del valor de la prestación que será asumida por el asegurado, siendo el remanente de cargo del seguro».

Responsabilidad civil

La Fundación Mapfre (2018) define que la Responsabilidad Civil es la obligación que tiene la aseguradora de indemnizar el daño que el titular del seguro cause sobre otro sujeto o bien a consecuencia de una reclamación que efectúe un tercero. En el caso de seguros para mascotas, se refiere a los daños que el animal puede causar sobre otros o un bien ajeno.

Periodo de carencia o espera

El informe del Grupo Mexicano de Seguros, S.A, GMX Seguros (2018) lo define como el lapso predeterminado e ininterrumpido. Se cuenta a partir del alta de la mascota, que debe transcurrir para recibir los beneficios del Seguro.

Indemnización

El informe del Grupo Mexicano de Seguros, S.A, GMX Seguros (2018) lo define como la obligación de pago a cargo del seguro en caso de siniestro. Ella está establecida contractualmente en la póliza.

Intervenciones

De acuerdo con el artículo 12° de la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud N° 29344 (Congreso de la República, 2009), «son las prestaciones y/o conjunto de prestaciones en salud de carácter promocional, preventivo, recuperativo y de rehabilitación orientadas al manejo de las condiciones sanitarias priorizadas para el proceso de aseguramiento universal en salud».

Valor asegurado

De acuerdo al Glosario de términos de Seguros Sura (SURA, 2018) define como el valor que la compañía de seguros se compromete a pagar al cliente por un riesgo

ante la ocurrencia de un siniestro. Definiendo el límite máximo de responsabilidad del asegurador.

Deducible

El Marco Conceptual para la Regulación de Seguro de Salud (BID, 2004), realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, lo define como «monto fijo de dinero que el asegurado debe pagar frente a un determinado evento médico luego de lo cual el seguro se hace cargo de los costos adicionales que el tratamiento suponga».

Protocolo Médico

El Comité Médico de la AFP (COMAFP, 2018) define como Protocolo a la guía de evaluación médica donde se establecen los procedimientos que debe tener en cuenta el médico para la evaluación complementaria que se realiza para determinadas enfermedades.

Siniestralidad

La Fundación Mapfre (2018) lo define como «conjunto de siniestros producidos durante un periodo de tiempo determinado en una póliza o grupo de pólizas».

2.2 Definiciones referidas al mercado de mascotas

Petlover

Es aquella persona que valora y respeta a los animales, en especial a su mascota. Se caracteriza, principalmente, porque es empático con los animales. De acuerdo con Kerry Gibson-Morris, vicepresidente de mercadotecnia del E-commerce Zulily, se señala que el 35% de las mascotas estadounidenses son propiedad de «Millennials», personas cuyo rango de edad es menor a los 30 años. Las tres cuartas partes de ellos tienen un perro y más de la mitad tiene un gato. El especialista explica que «para los Millennials, un perro o un gato no es solo una mascota, sino forma parte de la preparación para tener una familia» (Zulily, 2018: 1-3)¹.

¹ En el texto original dice lo siguiente: «But for millennials, a dog or cat isn't just a pet – it's a starter child». La traducción es de los autores de la Tesis.

Millenials

De acuerdo con el Informe de CBR Research, se sostiene que la generación de los millenials la conforman las personas que nacieron después de 1980 hasta finales de 1990. Ellos son conocidos como la mayor fuerza laboral y de consumo. Por otro lado, en una entrevista para la BBC Mundo, el especialista Jason Dorsey, quien ha investigado el comportamiento de los millenials, los denomina como la generación de adultos más diversa y tecnológica. Asimismo, señala que «se sienten frustrados por haber alcanzado mayores niveles educativos, pero no pudieron alcanzar sus expectativas laborales debido a la crisis económica y a otros eventos globales» (Blasco, 2018).

Pet friendly

Según el diccionario Cambridge (2018), este término proveniente del inglés, se utiliza para describir un lugar adecuado para mascotas o donde una persona puede quedarse con su mascota.²

Mascota

De acuerdo con Savishinky (1985), citado por Marcos Díaz Videla (2017), la definición aceptada de mascota, como animal de compañía, se describe como aquel animal que se encuentra bajo control humano, vinculado a un hogar, compartiendo intimidad y proximidad con sus cuidadores. Este recibe un trato especial de cariño, cuidado y atención que garantizan su estado de salud.

Centro veterinario

De acuerdo al Reglamento para registro y control de establecimientos veterinarios, elaborado por el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria de Bolivia (SENASAG, 2008) define como el establecimiento veterinario que se dedica a la atención clínica general, tratamientos curativos y preventivos de animales domésticos y de producción, pudiendo realizar cirugías menores o estéticas, servicio de emergencia, con la obligación de contar con el equipo y personal capacitado.

² En el texto original dice lo siguiente: «used to describe a place that is suitable for pets or where you can stay with your pet». La traducción es de los autores de la Tesis.

Raza

De acuerdo con Turton (1974) (citado por la Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y Agricultura - FAO), se sostiene que

[r]aza es el grupo homogéneo, subespecífico, de animales domésticos que poseen características externas definidas e identificables que permiten distinguirlos a simple vista, de otros grupos definidos de la misma manera en la misma especie; también es un grupo homogéneo sobre el que, debido a la separación geográfica con otros grupos fenotípicamente similares, existe un acuerdo general sobre su identidad separada (FAO, 1997).

Medicina veterinaria

Es una rama de la medicina que se encarga de la prevención, del diagnóstico y del tratamiento de las enfermedades que afectan a los animales. En su texto, Schettino (1981) afirma que

los servicios veterinarios deberían constituir un medio para mejorar la salud, en particular para prevenir y controlar las enfermedades transmitidas por los alimentos, abordar las situaciones de emergencia y los desastres, mejorar el saneamiento básico y la higiene e influir positivamente en la economía de los países, sin dejar de lado la responsabilidad social de procurar el bienestar de los animales y de estimular reflexiones éticas en torno a su explotación (Schettino, 1981: 1-8).

Enfermedad

El concepto de enfermedad se refiere a «una anormalidad de la estructura o de la función que tiende a interferir con el bienestar de los animales o personas en forma individual. También se considera a cualquier condición resultante que afecte la producción, el crecimiento y la eficiencia» (Thawley, D. 1981, c.p. Schettino, D.).

Anamnesis

«La anamnesis es el proceso de la exploración clínica que se ejecuta mediante el interrogatorio para identificar personalmente al individuo, conocer sus dolencias actuales, obtener una retrospectiva de él y determinar los elementos familiares, ambientales y personales relevantes.» (P. Rodríguez y L. Rodríguez, 2009: 409).

Acicalamiento

Este término americano significa cepillar, preparar o arreglar. De acuerdo con la Clínica Veterinaria Animal Friends (2018), se señala que el acicalamiento es el conjunto de operaciones destinadas para mantener a un animal en condiciones higiénicas sanitarias óptimas y estéticamente caracterizadas con su raza. Además, ayuda a prevenir futuras situaciones negativas para la mascota, tales como problemas de la piel, pérdida de pelo y parásitos. Ayuda a identificar otros problemas que pudieron pasar inadvertidos como otitis, enfermedades de saco anales, uñas encarnadas, mal higiene oral y otras.

Exequias

De acuerdo con la Aseguradora Internacional Chubb Seguros (2018), las exequias son aquellos gastos funerarios que cubre el sepelio de un difunto.

2.3 Definiciones referidas a la metodología

2.3.1 Enfoque cualitativo

El presente trabajo es una investigación exploratoria cualitativa, pues la recolección de los datos está orientada a tener un mayor entendimiento de las experiencias de las personas y de sus contextos. De esta manera, cada participante es importante porque conforma las fuentes primarias de información.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) en las investigaciones cualitativas, las fases de recolección y análisis de datos se realizan, generalmente, de manera simultánea, ya que el investigador va descubriendo respuestas. La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.

Experto

De acuerdo con Fernando Zeballos, Phd. en Administración de Negocios, el experto se define como la persona que tiene un conocimiento directo de lo que hace en la acción. Experto es aquel que ha adquirido conocimientos y habilidades a través de

los años, en un campo particular, y que es señalado como poseedor de competencias útiles para la comprensión y la resolución de problemas.

Entrevista a profundidad

De acuerdo con Robles (Robles, 2011), la entrevista a profundidad es una técnica cualitativa de investigación. En ella, el entrevistador es un instrumento más de análisis, pues explora, detalla y rastrea por medio de preguntas. Así, obtiene la información más relevante para los intereses de la investigación; de esta manera, comprende al entrevistado y crea una atmósfera para la expresión.

2.3.2 Factores Críticos de Éxito

Factores Críticos de Éxito

Ronald (1961) propone el concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE). Con este término, se pueden definir las prioridades con una visión estratégica. Para este autor, se define este concepto «como un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa» (Ronald, 1961: 111)

Por su parte, Paul Eccles (1993) propone que los FCE son características internas o externas claves para el éxito de la empresa, por ejemplo, «aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros»(Eccles, 1993: 53).

En tal sentido, los factores críticos para el éxito de un negocio son aquellos componentes que afectan la capacidad de los miembros de la empresa para crecer en el mercado. Es decir, son los elementos que conforman «la estrategia, las características del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas y los resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo» (King, 2005).

Caralli (2004) sostiene que los factores críticos de éxito son áreas claves de rendimiento y son esenciales para que una organización pueda cumplir con su misión. Este investigador propone una reconocida metodología, la Metodología de Factores Críticos de Éxito, la cual se usará en la presente investigación de manera conceptual.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se explica la Metodología que se utilizó en la investigación, el método de Factores Críticos de Éxito (FCE) desarrollado por el autor Richard Caralli (2004), con el cual se obtiene información para procesar, determinar y analizar los Factores Críticos para el Éxito de una cobertura para mascotas y para determinar las oportunidades que tienen las clínicas veterinarias para el desarrollo de ésta.

3.1 Problemática

Actualmente, el Perú no cuenta con un seguro de salud para mascotas. Por ello, los FCE constituyen el paso más importante de la investigación, porque permite identificar los factores críticos de éxito y las oportunidades que tiene una cobertura para mascotas aplicados a las veterinarias en Lima Metropolitana. Existen diversas opciones metodológicas en relación al tema, pero se utilizará la Metodología por Caralli (2004), ya que su método nos permitirá conseguir los requerimientos del siguiente trabajo.

Caralli (2004) describe la importancia de hallar los factores críticos de éxito para un negocio, indicando que

[c]uando estas áreas clave de rendimiento se hacen explícitas, proporcionan un punto de referencia común para toda la organización. Por lo tanto, cualquier actividad o iniciativa a que se comprometa la organización debe asegurarse de lograr un elevado rendimiento en estas áreas clave, de lo contrario, la organización no puede ser capaz de alcanzar sus objetivos y por lo tanto puede no cumplir con su misión (Caralli, 2004: 11-12).

3.2 Diseño de la Investigación

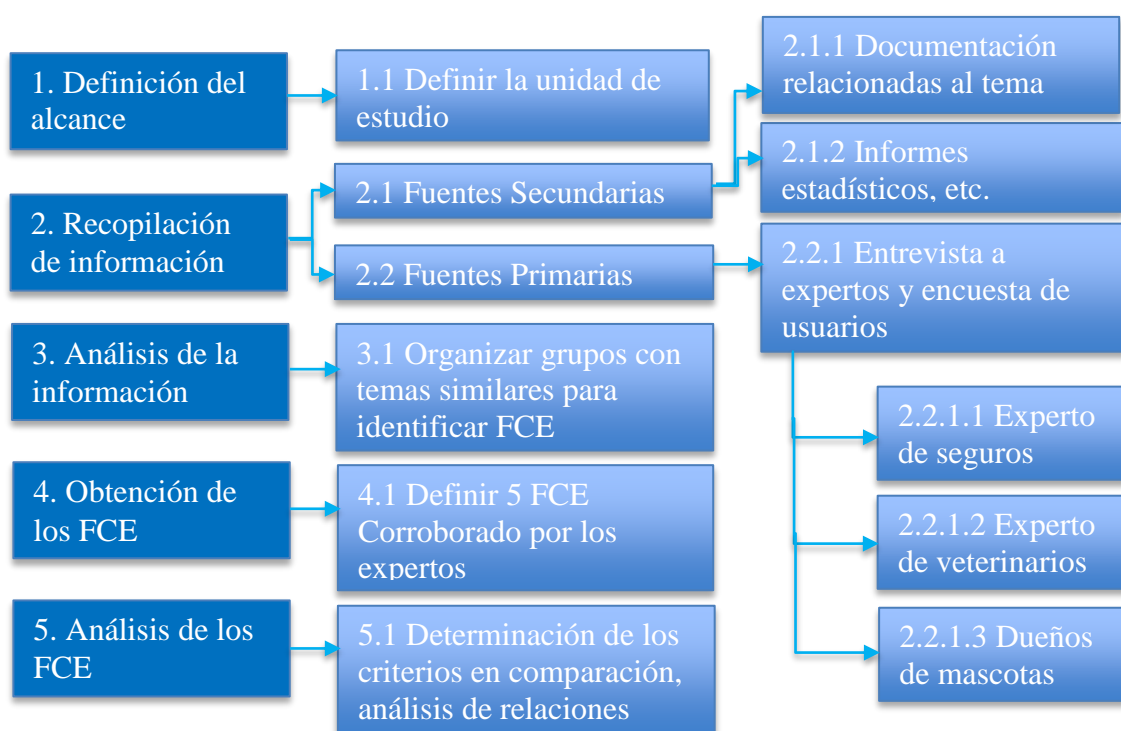
Para poner en práctica la metodología FCE según Caralli (2004), se inicia por definir el alcance del análisis en el que se pueda identificar aspectos relevantes y críticos del sector de seguro para mascotas. En su totalidad, el análisis que se empleará para identificar los FCE se enfoca en el sector veterinario de Lima Metropolitana. Después, se procede a recopilar la información primaria y secundaria. Luego, se

realiza un análisis de la información relacionada a los FCE. Para ellos, se realiza la organización por temas similares. Finalmente, se establece los cinco factores críticos de éxito más relevantes, los cuales han sido validados por los expertos.

La metodología de Caralli (2004) soporta lo antes mencionado, que nos permite identificar los factores críticos de éxitos, los cuales se desarrollarán con los siguientes pasos:

1. Definición del alcance
2. Recopilación de información
3. Análisis de la información
4. Obtención de los FCE
5. Análisis de los FCE

Figura III.1 FCE Metodología de Richard Caralli – Pasos a realizar



Fuente: FCE Richard Caralli (2004)
Elaboración: Autores de esta tesis

3.3 Definición del alcance

En este paso de la metodología de FCE de Caralli (2004), se definen los alcances que contemplarán los aspectos relevantes y críticos del sector de salud de mascotas. En nuestro caso, se analiza los factores críticos de éxito de seguros de mascotas que se realizan en el entorno de Lima Metropolitana.

3.4 Recopilación de Información

Para este paso, se establece una recolección de información secundaria y primaria. Para ello, se define el método de recopilación de información.

3.5.1 Información secundaria

Esta etapa cuenta con información relacionada de documentos científicos, documentos de instituciones con prestigio reconocido, informes estadísticos relacionados al sector de salud para mascotas. Esta información se obtiene por medio de la Internet y de documentos físicos. En tal sentido, esta información ayuda a determinar y a validar los FCE.

3.5.2 Información primaria

Después de haber revisado la información encontrada, es necesario generar y procesar la información. Por ello, se realizan entrevistas a expertos; por el lado de las aseguradoras, a especialistas de seguros; y por el lado de las veterinarias, a los dueños de las clínicas veterinarias, quienes facilitarán un mayor enfoque de la problemática de la investigación. El cuestionario de las entrevistas contiene preguntas genéricas y específicas, las cuales han ayudado obtener las perspectivas sobre los factores clave que se debe tomar en cuenta en el seguro de salud para mascotas.

3.5 Análisis de la información

Después de realizar una recolección de datos, se procede a realizar un análisis de la información de las entrevistas y de la documentación crítica del paso anterior. Para ello, se organizan por grupos a partir de temas similares con el fin de establecer por cada grupo los FCE más relevantes.

3.6 Obtención de FCE

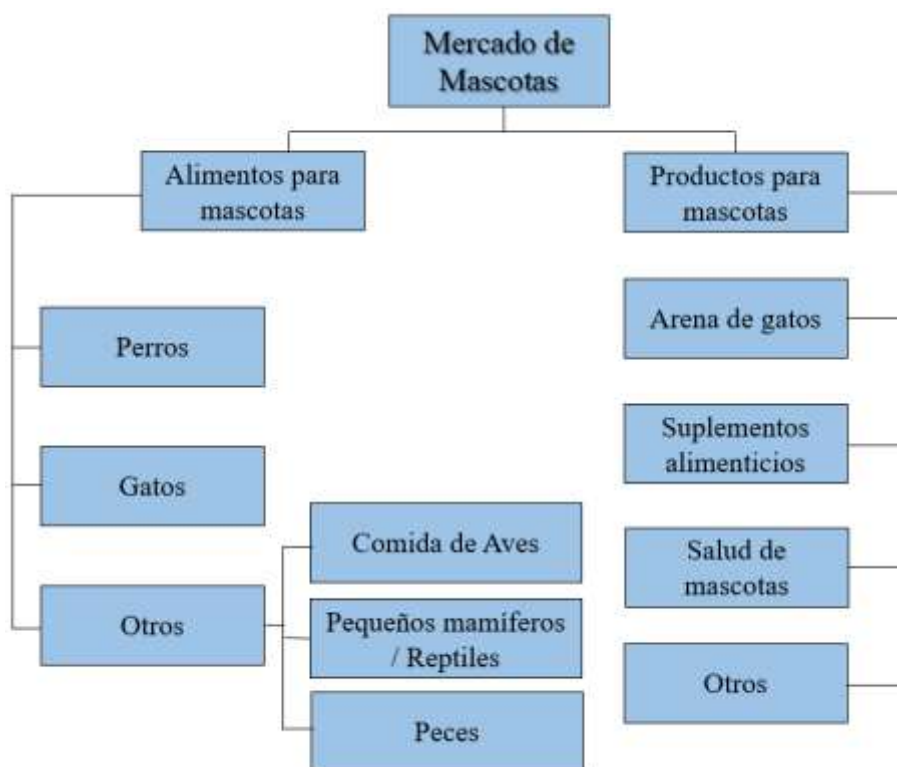
Para este paso, se define los cinco Factores Críticos de Éxito para los seguros de mascotas en Lima Metropolitana. Estos deben estar previamente corroborados con los expertos.

CAPÍTULO IV. MERCADO DE MASCOTAS

4.1 Mercado de Mascotas

Cuando se refiere al mercado de mascotas, se asocia múltiples negocios relacionados al mismo, negocios que van desde venta de alimentos, medicamentos y atención básica de salud hasta servicios de estética especializados. Muchos de estos están ubicados en los salones de belleza. En tal sentido, pensar en este sector, se ha convertido en una constante en los años. En la actualidad, las mascotas generan nuevas necesidades para los usuarios y para las empresas del sector. Las marcas y los fabricantes, en general, están ampliando sus líneas de negocios con mejoras en sus productos y sus soluciones. Incluso, crean soluciones innovadoras que generan en el consumir nuevas necesidades, de acuerdo con Euromonitor (2017). En figura IV 1 se muestra las categorías cubiertas por el sector de cuidado para mascotas.

Figura IV.1 Categorías cubiertas por el sector de cuidado para mascotas



Fuente: Euromonitor Internacional 2017

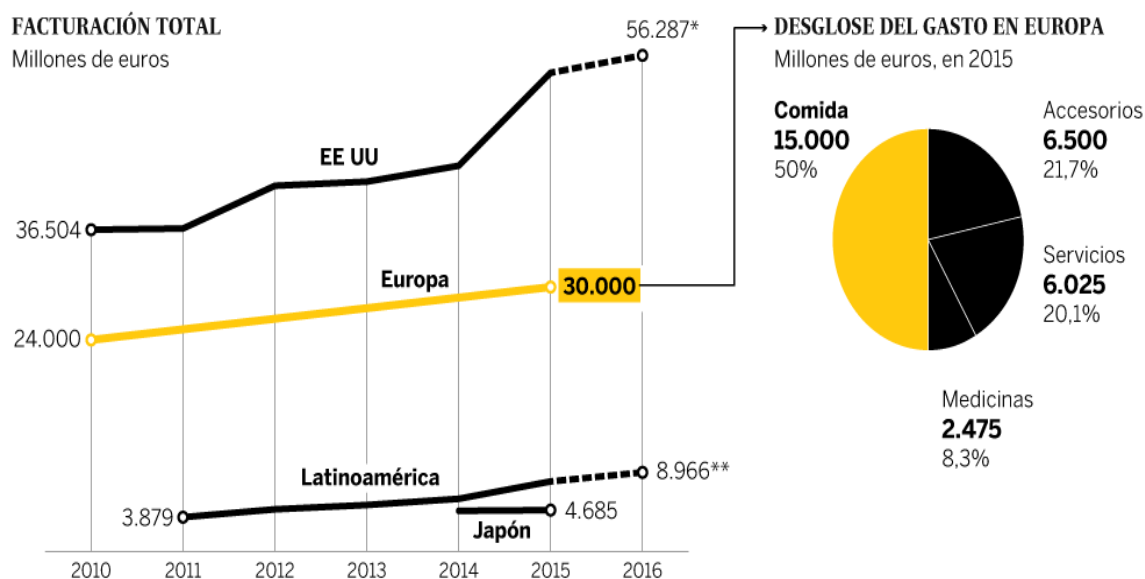
Elaboración: Autores de esta tesis

4.2 Diagnóstico del mercado de mascotas a nivel global

4.2.1 Tendencias del mercado global de mascotas

La población a nivel mundial sigue creciendo. Con ello, el número de mascotas que los acompañan también va aumentando como se aprecia en la Figura IV.2. Ello origina que el mercado de mascotas tienda al crecimiento. Las nuevas tendencias mundiales logran que la esperanza de vida de las mascotas se incremente, debido a los nuevos cuidados que las personas adquieren como los desarrollos de nuevos alimentos y productos a nivel mundial. En consecuencia, la facturación total de los países, en el campo de las mascotas, mantiene su tendencia al crecimiento, donde, si bien es cierto, la mayor parte de ganancias se obtiene por la alimentación. También, es considerable la inversión en accesorios, en servicios y en medicinas.

Figura IV.2 Crecimiento del consumo de productos de mascotas en el mundo



Fuente: Fediati American Pet Products Association (APPA) 2017, CEESA, Ministerio de Agricultura, Pima y Euromonitor International. * Estimación

**Cifras hasta noviembre

Euromonitor International explica que la causa que genera que las personas tengan mayor preocupación por la salud de sus mascotas en contraste con el pasado el pasado, se debe al cambio en la forma de percibir las. Esta ha cambiado radicalmente, pues, en la actualidad, son vistas como miembros de la familia, lo que significa que se las ha humanizado. Ello se evidencia por los gastos de facturación que estas generan cada año. Así mismo, las tendencias saludables también llegan al reino animal, porque genera nuevos desarrollos alimenticios; de igual forma, la tecnología, el acceso a los servicios y los productos son más fáciles adquirirlos que antaño.

4.2.1.1 Crecimiento de la población de mascotas

Desde tiempos no registrados, las mascotas acompañan a los humanos a lo largo de historia, compartiendo su hábitat. De acuerdo con Growth from Knowledge (GFK, 2016), casi la mitad de la población cuenta con una mascota en casa. En tal sentido, Argentina, Brasil y México son los países con mayor porcentaje de dueños de perros, seguidos por Estados Unidos y Rusia.

4.2.1.2 Humanización de las mascotas

La humanización de las mascotas se relaciona con la manera cómo las personas cuidan a su mascota; no solo son miembros de familia, sino son un sustituto a la tenencia de hijos, algunos partiendo de una práctica previa a la paternidad y otros compensándola gracias a esta. La creación de nuevos productos orientados para humanizar a las mascotas representa la mayoría de los ingresos, desde trajes y atuendos hasta fiestas temáticas especiales para mascotas como se muestra en la Imagen IV.1.

Dentro de los ofrecimientos de servicios orientados a la humanización de las mascotas, se encuentran funerarias, pastelerías, restaurantes, spa, masajes a domicilio, organizador de fiestas caninas, seguro de vida, boutique de ropa de diseño, entre otros.

Imagen IV.1 Humanización de mascotas



En esta fotografía se muestra un matrimonio entre perros celebrado en Chimbote-Perú
Fuente: RSD Noticias – octubre 2017

4.2.1.3 Alimentación saludable

Al igual que las personas que están en la búsqueda de alimentos saludables, lo que responde a una tendencia de alimentación sana con el objetivo de alargar el tiempo de vida y mejorar la calidad de estas, el mercado de las mascotas también sigue esta tendencia cuando ofrece alimentos sanos y balanceados para las diferentes razas de mascotas. En la Imagen IV.2 se observa alimentos orgánicos para mascotas del mercado canadiense. Además, no limita su mercado enfocándose únicamente en las razas, pues dirige su rubro atendiendo las necesidades por las edades, los tamaños, incluso en un tratamiento post operatorio (Euromonitor 2018).

Imagen IV.2 Alimento orgánico y alimento especial para prevenir obesidad



Fuente: Euromonitor/ The State Of Global Pet Care: Trends And Growth
Opportunities National Pet Industry Trade Show 2017

4.2.1.4 Mercado Electrónico

La tendencia a agilizar las compras, mediante el uso del Internet a través de los mercados electrónico, acerca más a los consumidores al uso de la tecnología para adquirir productos y servicios con mayor rapidez. De esta manera, ellos acceden a ofertas y descuentos para los clientes, lo cual abre un lugar a la conexión con nichos de mercados que antes no eran detectados. En la Imagen IV.3 se observa el portal Rakuten.es, portal de origen japonés donde se ofertan productos para mascotas.

Imagen IV.3 Tienda online para mascotas



Fuente: <https://rakuten.es/#/> 2019

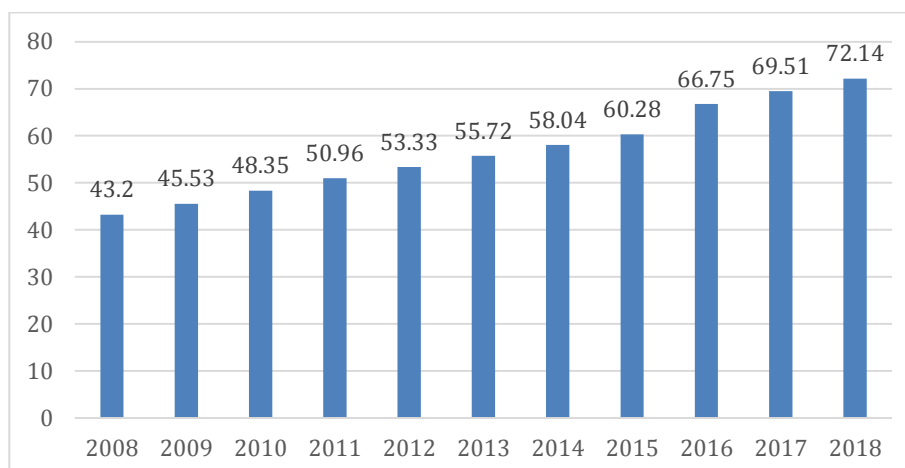
4.2.2 Principales mercados

A continuación, se realiza un análisis de los principales países del mercado global de mascotas, en el que se considerará a Estados Unidos, por ser el líder del sector, y a países latinoamericanos, como Chile, Colombia y México.

4.2.2.1 Mercado Estadounidense

En todo aspecto, el mercado norteamericano es el más avanzado en comparación con el resto de los países, pues aparece como el principal consumidor de productos para mascotas. De acuerdo con la Asociación Americana de Productos para Mascotas (APPA), se alcanza un gasto de casi 70 billones de dólares en el 2017 (APPA 2018). En la Figura IV.3 y Figura IV.4, se expresa el crecimiento a lo largo de los años.

Figura IV.3 Crecimiento del gasto estadounidense del consumo de productos para mascotas en (Billones de Dólares)



Fuente: APPA 2018 (American Pet Products Association)

Figura IV.4 Categorías del Gasto estadounidense en mascotas en billones de US\$ (2009-2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Alimento	19.85	20.64	21.57	22.26	23.05	28.23	29.07	29.88
Suministros	11.77	12.65	13.14	13.75	14.28	14.71	15.11	15.52
Cuidado Veterinario	13.41	13.67	14.37	15.04	15.42	15.95	17.07	18.26
Venta de animales vivos	2.14	2.21	2.23	2.15	2.12	2.1	2.1	2.01
Otros Servicios	3.79	4.16	4.41	4.84	5.41	5.76	6.16	6.47
Total	50.96	53.33	55.72	58.04	60.28	66.75	69.51	72.14
% de Crecimiento vs Previsión Anual	5.4	4.7	4.5	4.2	3.9	10.7	4.1	3.8

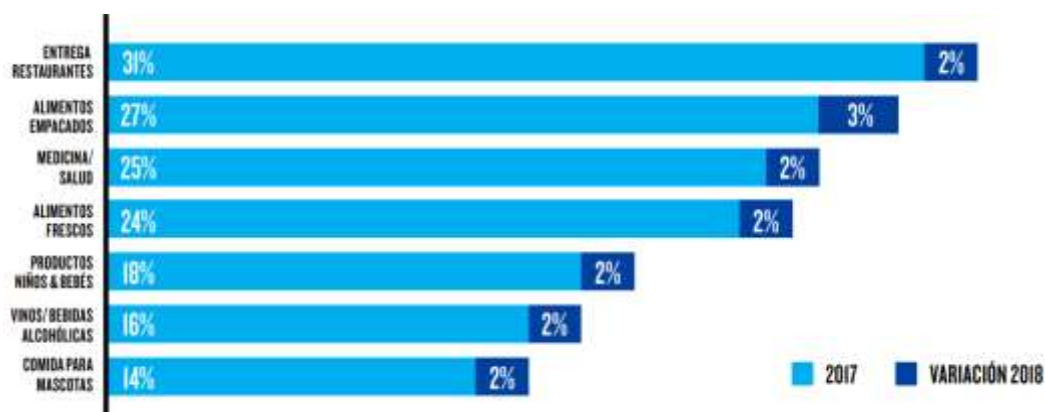
Fuente: APPA 2018 (American Pet Products Association)

Este mercado está muy influenciado por la era digital; por ello, logra conectar a múltiples dueños de mascotas con proveedores de servicios a nivel nacional. Los portales para este mercado ofrecen, además del acceso a alimentos con mejores precios, las consultas especializadas en el internet.

Asimismo, los millenials encuentran en la tenencia de la posesión de animales una alternativa a la tenencia de hijos. Muchos de ellos viven en departamentos pequeños y no cuentan con el espacio suficiente para criar hijos, por lo que tienden a humanizar a sus mascotas para suplir esta necesidad.

Los cuidados innovadores que estos buscan se enfocan en el mercado de mascotas. El comercio electrónico impulsa la venta a través de la Internet, la cual crea un mercado objetivo para comercializadores de grandes ofertas. Ellos los impulsan a ampliar su catálogo de productos. De acuerdo con un estudio de Nielsen (2018), el porcentaje de consumidores conectados globales del 2017 contra lo ocurrido el 2018 de acuerdo con las categorías de consumo masivo se han incrementado 2% como se muestra en la Figura IV. 5.

Figura IV.5 Consumidores conectados Globales, 2017 Vs. Cambio en 2018



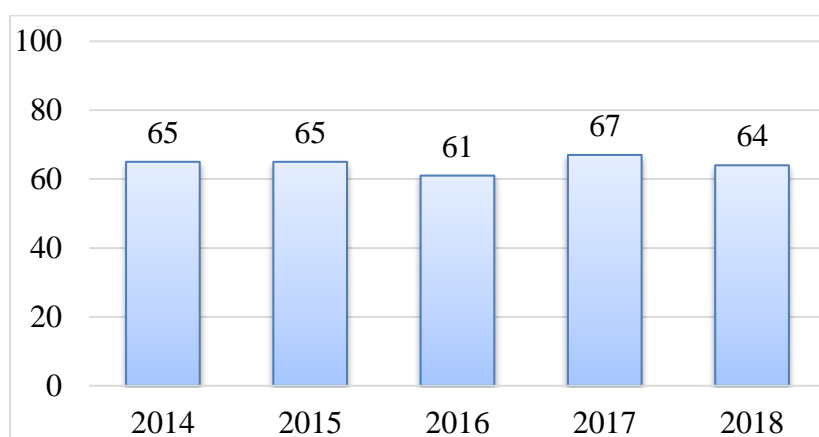
Fuente: Nielsen Encuesta del comercio conectado 2018

4.2.2.2 Mercado Chileno

El mercado de mascotas chileno crece de forma sólida, debido a la mayor cantidad de consumidores y a la sofisticación de estos. En este mercado, se puede observar un incremento por el consumo de alimentos saludables y el mayor consumo de marcas de calidad intermedia.

Según Adimark (2018), el 64% de las familias chilenas tiene mascota. Dentro de este grupo, las más populares son los perros con un 52%, seguido de los gatos con un 25%. Además, se muestra un comportamiento casi constante respecto al porcentaje de animales en las familias desde el 2014 de acuerdo con la figura IV 6. Ello se debe a las regulaciones en materia de reproducción de animales domésticos. Así mismo, se presenta una población interesada en la protección de los animales y que se preocupan por los animales callejeros, lo que se refleja en sus leyes.

Figura IV.6 Porcentaje de Hogares que cuentan con mascotas



Fuente: Adimark 2018

4.2.2.3 Mercado Mexicano

El mercado de mascotas es de especial atractivo para los inversionistas en México debido al estilo de vida de los pobladores. Además, el caso de los alimentos para mascotas no se limita a proveedores internacionales, sino contrata a proveedores locales como son Tiër Holistic, Guaw, Deli Barf, Perruno, RHED and Bleiz.

El mercado de alimentos para mascotas en México tiene una fuerte participación nacional, como se muestra en la Tabla V.1. Se puede encontrar grandes empresas productoras de alimentos y pequeñas empresas locales, que usan los mercados de internet como medio para promover sus ventas. Además, son altamente regulados por el Consejo Nacional de Fabricantes de Alimentos Balanceados y de la Nutrición Animal (CONAFAB 2017).

Tabla IV.1 Consumo de alimento para perro y gato (miles de toneladas)

Año	Nacional	+Importado	-Exportado	=Consumo Nacional
2012	805	43.7	23.4	825.3
2013	861	49.7	23.5	887.2
2014	815	50.5	21.6	843.9
2015	860	48.5	22.4	886.1
2016	930	50.8	26.9	953.9
2017	1005	53.9	29	1029.9

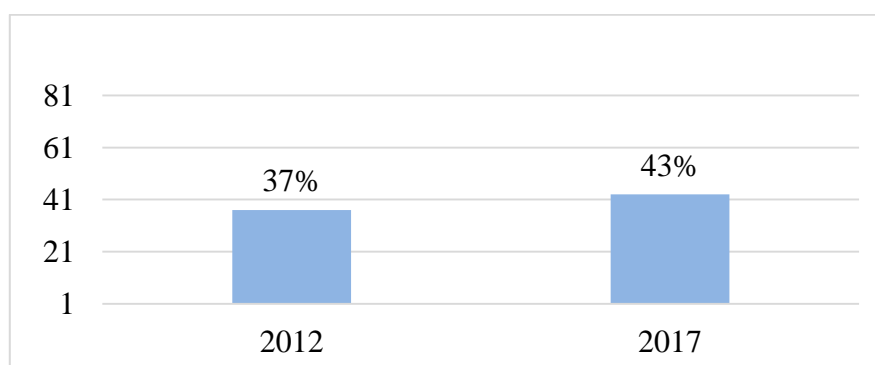
Fuente: CONAFAB 2017

4.2.2.4 Mercado Colombiano

El mercado colombiano está ligado a la creciente forma de ver a las mascotas como miembros de la familia. Ello es internalizado en la cultura colombiana, la cual busca replicar los beneficios que se ofrecen a los humanos en la alimentación y servicios. Según el estudio de Nielsen (Nielsen, 2018), la producción de alimentos para mascotas es la que impulsa el crecimiento de este mercado; además, los movimientos de protección animal y el incremento de «petlovers» incentivan la aparición de más lugares denominados «petfriendly», donde las familias pueden compartir espacios con sus mascotas.

Así mismo, la reducción de miembros por familia se compensa por el crecimiento del porcentaje de hogares con mascota, este crecimiento se observa en la Figura IV. 7 de acuerdo con el informe de la Federación Nacional de comerciantes (Fenalco, 2017).

Figura IV.7 Porcentajes de hogares colombianos con mascotas



Fuente: FENALCO 2017

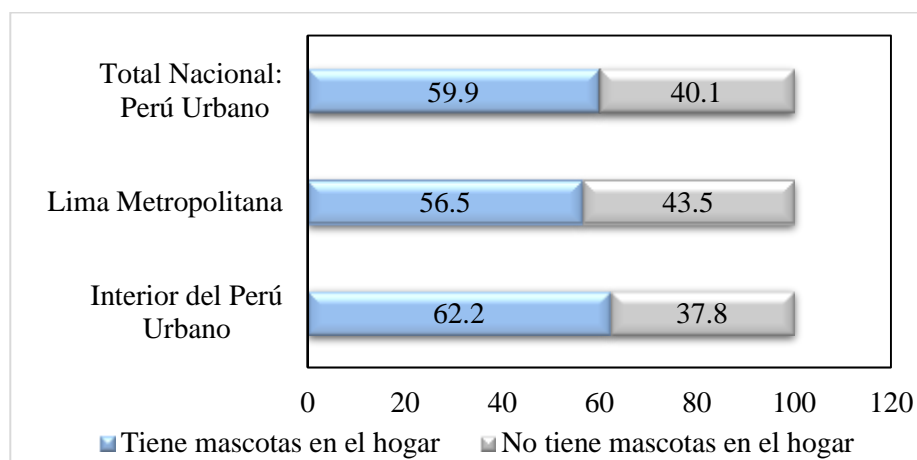
4.3 Diagnóstico del mercado de mascotas a nivel nacional

4.3.1 Tenencia de mascotas en el hogar peruano

De acuerdo con la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), en su informe Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional (agosto 2018), el 60% de las familias urbanas a nivel nacional posee al menos una mascota. Por otro lado, el 56.5% de las familias de Lima Metropolitana cuenta con al menos una mascota, tal como se observa en la Figura IV.8.

En este mismo informe, CPI determina el promedio de mascotas de acuerdo con el Nivel Socioeconómico de los Hogares, siendo el promedio de mascotas para el NSE A y B de 1.8 mascotas por hogar, y el NSE CDE cuenta con un promedio de 2.4 mascotas por hogar.

Figura IV.8 Estudio de Tenencia de mascotas en los hogares a Nivel Urbano (%)



Muestra de 1531 hogares, periodo investigado agosto

Fuente: CPI, Informe Tenencia de Mascotas a nivel nacional, 2018

4.3.1.1 Estimación de la población de perros en Lima Metropolitana

En el informe de IPSOS (2015) «Perú, país perruno», se describe que en las encuestas de 1995 el indicador de familias que contaban con mascotas en la capital representaba el 52%. Luego de 10 años, este indicador sube a 55% y, para el 2014, se registra un 58% por lo que se estimó en un millón y medio de mascotas.

Debido a la falta de información actualizada acerca de la población de perros en Lima Metropolitana, se proyecta la población sobre la base del número de hogares reportado por el Informe de NSE de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2018) y el informe Tenencia de mascotas (CPI, 2018). En el informe anual de APEIM, se indica que existen 2'719,949 hogares en Lima Metropolitana, mientras que CPI informó que el 60% de las familias del Perú Urbano tiene una mascota. Extrapolando este porcentaje a las familias de Lima Metropolitana, se proyecta la población de mascotas de Lima Metropolitana en 1.631 millones al 2018. Además, CPI indica que el 79% de las familias tienen como mascota a un perro, por lo que se puede inferir que la población de perros en Lima Metropolitana es de 1.289 millones al 2018.

Este mismo informe de CPI (2018) clasifica los tipos de mascotas que tienen los hogares de acuerdo con el nivel socioeconómico, donde se indicó que el 86.6% de los hogares del NSE A/B tienen por lo menos un perro, y 23.9% gatos. Con esta información, se permite inferir que existen más de 394,307 perros que tienen como dueños a familias de Lima Metropolitana del NSE A/B, lo cual indica la relevancia de la presente investigación. Por otro lado, el 80.8% de las familias del NSE C tienen perros y 40.8% gatos. Por último, el 74.3% NSE D/E tienen perros y 50.4% gatos como se observa en la Figura IV.9.

Figura IV.9 Tipos de mascotas en el hogar. Período investigado: Agosto



Fuente: CPI Informe Tenencia de Mascotas a nivel nacional 2018

4.3.1.1.1. Definición de razas más comunes en el Perú

Al definir las razas más comunes en el Perú, se considera como base el ranking de American Kennel Club (AKC), la cual se muestra en la primera columna del cuadro IV.2. AKC es una institución que tiene como función la selección y estandarización de razas caninas. Estas incluyen todas las razas reconocidas y, también, las de raza pura, omitiendo las razas híbridas y los cruces. El Kennel Club tiene sedes en Estados Unidos, Australia, Canadá, Chile, Argentina, India, Sudáfrica, Reino Unido, Perú, y otros.

Luego, para obtener una lista con las razas más comunes en Perú, se considera información adicional de reportajes de la empresa ATV televisión, el diario El Comercio, foros Perú, entrevistas a veterinarios, reportaje de Panamericana televisión y de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). De esta manera, se obtiene el cuadro IV.2 donde se lista el ranking de AKC y se compara con la información obtenida de las fuentes señaladas sobre las razas más comunes en el país.

Finalmente, se logra identificar las ocho razas más comunes en las familias peruanas, las mismas que coincidieron en más de tres fuentes de información. Estas se listan en el Cuadro IV.1 y en el Cuadro IV.2 con sus respectivas características. Sin embargo, es importante considerar que, actualmente, existen más de 400 razas y múltiples cruces en el Perú. Por ello, es común observar los diferentes tamaños y colores de perros que pasean por las calles, según DIGESA.

Cuadro IV.1 Comparativo de preferencias y razas más comunes de perros

AMERICAN KENNEL CLUB		PREFERENCIAS COMUNES DE RAZAS (SIN RANKING)					
Razas de perros más populares – Lista de Ranking por AKC Staff Mar 28, 2018 País: Estados Unidos.		DIGESA (MINSA) País: Perú	Panamerican a televisión (Las 10 razas más populares) País: Perú	Stanley Coren, autor del libro "The Intelligence of Dogs" País: Global.	ATV (Las razas de perros más vendidas) País: Latam	Razas de perro comunes en las familias peruanas País: Perú	Opinión Clínica Veterinaria LEUVETS País: Perú.
Razas	2017 Rank						
1	Retrievers (Labrador)		Labrador	Labrador	Labrador		Labrador
2	Perro pastor alemán	Pastor alemán	Pastor alemán	Pastor alemán			Pastor alemán
3	Retrievers (Golden)		Golden	Golden	Golden	Golden	Golden
5	Bulldogs	Bulldog	Bulldog			Bulldog	Bulldog
11	Boxers	Bóxer	Bóxer		Bóxer	Bóxer	Bóxer
29	Spaniels (Cocker)	Schnauzer			Schnauzer	Schnauzer	Schnauzer
32	Chihuahuas	Chihuahua			Chihuahua	Chihuahua	Chihuahua
88	Pekínés	Pekínés				Pekínés	Pekínés
8	Rottweiler			Rottweiler		Rottweiler	
9	Yorkshire Terrier		Yorkshire			Yorkshire	
16	Doberman Pinscher			Doberman		Doberman	
22	Pomeranian		Beagle		Beagle	Beagle	
35	Pastor americano miniatura	Pastor ingles					
38	Border Collies			Border Collie	Border Collie		
40	Collies	Collie			Collie		
63	Dálmatas	Dalmata			Dalmata		
76	Chow Chow	Chow chow				Chow chow	

Fuente: Kennel Club 2019, Digesa 2019, Otros 2019



Cuadro IV.2 Cuadro de razas de perros más comunes en Perú, características y fotografías

Razas	Características	Foto referencial
Labrador Retriever	Temperamento: Amigable, Activo, juguetón Altura: 22.5-24.5 pulgadas macho, 21.5-23.5 pulgadas (hembra) Peso: 65-80 libras macho, 55-70 libras (hembra) Esperanza de Vida: 10-12 años Grupo: Deportistas	
Perro pastor alemán	Temperamento: Confidente, valiente, inteligente Altura: 24-26 pulgadas macho, 22-24 pulgadas (hembra) Peso: 65-90 libras macho, 50-70 libras (hembra) Esperanza de Vida: 7-10 años Grupo: Pastores	
Golden Retriever	Temperamento: Amigable, inteligente, leal Altura: 23-24 pulgadas macho, 21.5-22.5 pulgadas (hembra) Peso: 65-75 libras macho, 55-65 libras (hembra) Esperanza de Vida: 10-12 años Grupo: Deportistas	
Buldog	Temperamento: Amigable, Valiente, Calmado Altura: 14-15 pulgadas Peso: 50 libras macho, 40 libras (hembra) Esperanza de Vida: 8-10 años Grupo: No deportistas	
Cocker	Temperamento: Gentil, Inteligente, Feliz Altura: 14.5-15.5 pulgadas macho, 13.5-14.5 pulgadas (hembra) Peso: 25-30 libras macho, 20-25 libras (hembra) Esperanza de Vida: 10-14 años Grupo: Deportistas	
Chihuahua	Temperamento: Encantador, Elegante, Atrevido Altura: 5-8 pulgadas Peso: no excede de 6 libras Esperanza de Vida: 14-16 años Grupo: Juguetones	
Pekinés	Temperamento: Cariñoso, leal, regio de manera Altura: 6-9 pulgadas Peso: 14 libras Esperanza de Vida: 12-14 años Grupo: Juguetones	

Fuente: AKC, Most Popular Dog Breeds – Full Ranking 2018

Como información adicional, se considera la raza Viringo o «perro sin pelo peruano», la cual es representativa del Perú. En el grupo de perros mestizos o cruces, este último es el que tiene mayor población. En el Cuadro IV.3 podemos encontrar sus principales características.

Cuadro IV.3 Otros tipos de perros comunes en el Perú, características y fotografías

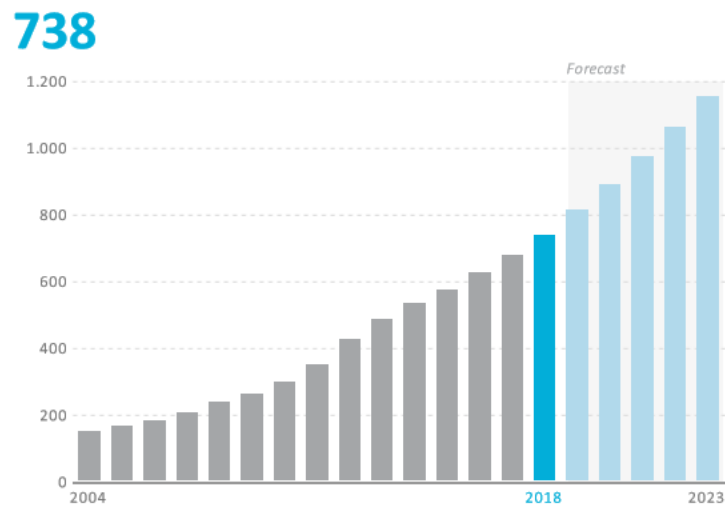
Raza	Características	Foto referencial
Viringo (El Perro sin Pelo del Perú)	Peso: Pequeño: 4 a 8 kg. (8.8 a 17.6 libras) Mediano: 8 a 12 kg (17.6 a 36.4 libras). Grande: 12 a 25 kg (26.4 a 55.1 libras). Raza: Mediana	
Perro Mestizo y cruce de razas	Perro mestizo: Aquel perro sin pedigrí, cuya descendencia no es conocida, puede tener similitud a dos o más razas. Cruce de razas: Estos perros pasan por una selección artificial en la que el ser humano selecciona y decide juntar dos razas específicas para obtener ciertas características.	

Fuente: Informe del diario EL COMERCIO sobre las ventajas de tener un perro mestizo (2018).

4.3.2 Mercado de productos del cuidado de mascotas

El mercado para el cuidado de las mascotas a nivel nacional crece notablemente en los últimos años. En tal sentido, a mayo 2018, según indica el reporte país de Euromonitor International 2019, se alcanzó ventas por S/. 738 millones de soles en el cuidado de mascotas, tal como figura en la Figura IV.10. Ello se debe a que los dueños de mascotas han ido cambiando el alimento de sus mascotas, particularmente de perros y gatos, en el que pasan de la comida preparada en casa a un alimento industrial fabricado. Entonces, se espera que continúe este incremento en los próximos años, pues los dueños de mascotas cada vez reconocen los nutrientes que proveen este tipo de alimentos a sus animales, como el cuidado de piel, la fuente de energía, entre otros beneficios. Sin embargo, la amenaza principal del crecimiento del mercado para el cuidado de mascotas es la desaceleración económica actual, debido a que restringe el gasto de los consumidores.

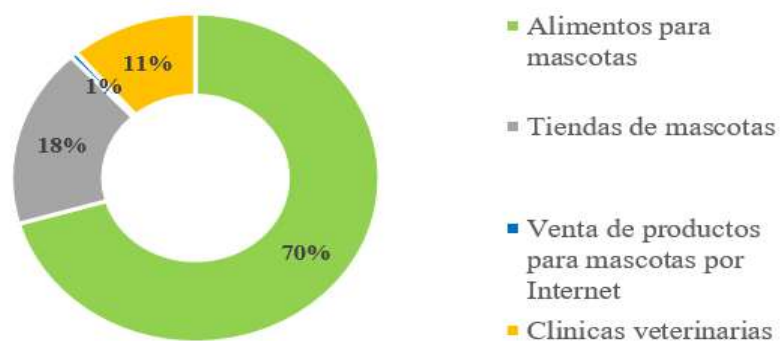
Figura IV.10 Ventas por cuidado de mascotas (2004-2023) en millones de S/



Fuente: Euromonitor International, Pet Care in Peru COUNTRY REPORT 2018

También, se observa, en la Figura IV.11, que dentro del mercado de cuidado de mascotas no solo se encuentra la alimentación, sino también centros especializados que ofrecen servicios de acicalamiento, clínicas veterinarias y productos para mascotas.

Figura IV.11 Distribución del mercado del cuidado de mascotas 2018



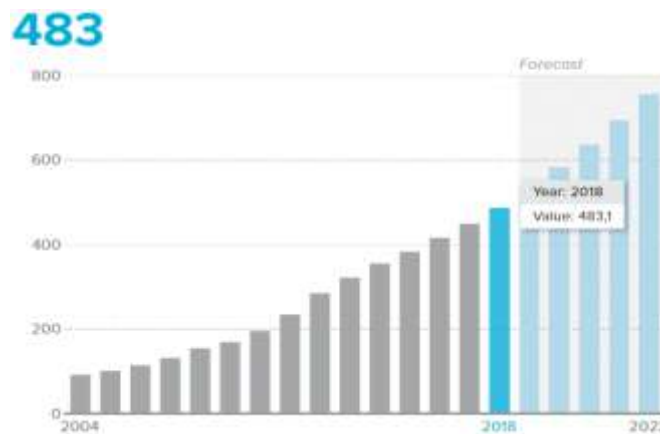
Fuente: Euromonitor International Pet Care - Euromonitor from trade sources/national statistics 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

4.3.2.1 Alimentación

De acuerdo con Euromonitor International, para el año 2017, el alimento para perros alcanza un volumen de ventas de 45,839 toneladas y S/. 447 millones de soles para el año 2018 como se muestra en la Figura IV. 12. Se esperan un crecimiento de 5% en volumen y 8% del valor de las ventas. Se observa un cambio en el alimento del perro, debido a que se ha convertido más comercial la venta de comida húmeda que la clásica comida seca para canes, lo cual ha generado un aumento del 25% del valor actual en las ventas del 2017.

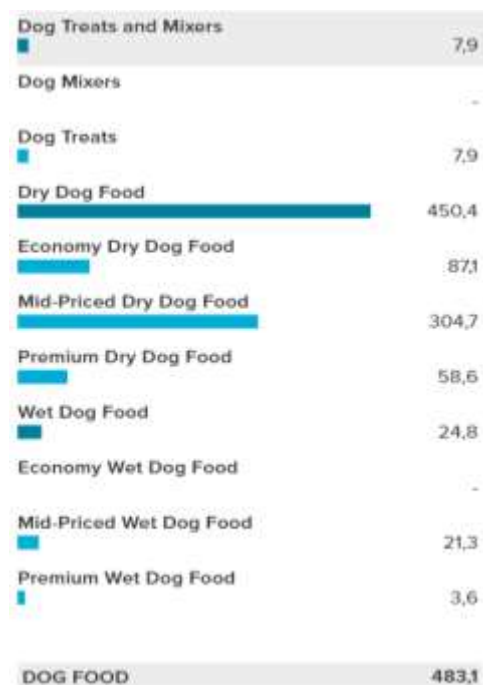
Figura IV.12 Ventas de alimentos para perros (2004-2023) en millones de S/



Fuente: Euromonitor International, Dog Food in Peru 2018

Euromonitor International estima que la venta de alimentos para perros en el 2018 alcanzará la cifra de S/. 483.1 millones, la cual se conformaría principalmente con la venta del alimento seco que representa el 93% como se observa en la Figura IV. 13.

Figura IV.13 Ventas de alimentos para perros (2018) en millones de S/



Fuente: Euromonitor International, Dog Food in Peru 2018

4.3.2.2 Centros veterinarios

De acuerdo con el informe de IPSOS (2015) «Perú, país perruno», se indica que, en Lima Metropolitana, existen alrededor de 640 veterinarias y 374 tiendas de mascotas. La mayoría de las veterinarias se encuentran en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, destacando los distritos de SJL, SMP, Ate y Surco. Por otro lado, las tiendas de mascotas conocidas como «petshops» se encuentran ubicados en mayor concentración en Lima Centro y Lima Moderna.

4.3.2.3 Salud

Dado que los canes comparten los mismos espacios con sus dueños, es importante conocer cuánto conoce la población sobre los mecanismos de prevención y acción ante enfermedades que provienen de sus canes. Siendo el perro el animal más común, es de vital importancia conocer

los mecanismos de acción ante efectos de la rabia. Este es la triada preventiva de la rabia³, la que consiste en tres acciones a realizar ante una mordedura. ENAPRES, para el 2016, señala que el 7.4% de la población mayores de 14 conoce de la triada preventiva de la rabia canina. Es la costa la región que presenta mayor conocimiento con 7.8% comparado con la sierra con 7.6 % y con 4.5% de la selva, tal como se muestra en la Tabla IV.2.

Tabla IV.2 Porcentaje de hogares con conocimiento de la Triada preventiva de la rabia

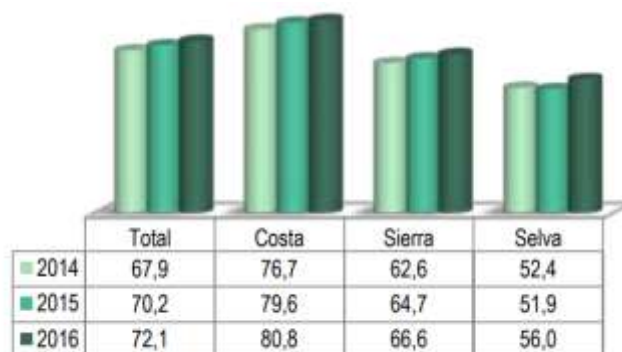
Región natural	Año			Variación porcentual (2016 - 2015)
	2014	2015	2016	
Total	8,0	7,3	7,4	0,1
Costa	9,0	7,6	7,8	0,2
Sierra	7,3	7,6	7,6	0,0
Selva	5,3	4,9	4,5	-0,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2014 – 2016. (2018)

De acuerdo con ENAPRES, para el año 2016, el 72,1% de los hogares vacunan contra la rabia a todos sus perros, según como se puede apreciar en la Figura IV.14. Así mismo, al revisar los resultados por región natural, se presenta que el mayor porcentaje de hogares que vacunaron a todos sus perros está en la costa con 80,8%, seguido de la sierra con 66,6% y, finalmente, la selva con 56,0%. Con estas cifras, se evidencia una mayor preocupación por la salud de los canes en la región de la Costa.

³ Las acciones de la triada preventiva de la rabia canina son tres y deben realizarse en estricto orden (lavar la herida con abundante agua y jabón, identificar al animal mordedor y acudir al establecimiento de salud).

Figura IV.14 Porcentaje de hogares que vacunaron contra la rabia a sus perros



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2014 - 2016. (2018)

4.3.2.4 Acicalamiento y otros servicios

De acuerdo con el estudio de CPI (agosto, 2018), el 35% de los hogares peruanos llevan una o más veces al año a sus perros para baño, corte de pelo y aseo en general. El monto promedio de gasto mensual es de S/. 44 soles. En contraste, el 49% de los hogares de Lima Metropolitana ha llevado una o más veces al año a sus perros para baño, corte de pelo y aseo en general, lo que ha generado un promedio de S/. 53 por este servicio, como se puede apreciar en la Figura IV.15. De acuerdo a este informe, los hogares que en mayor porcentaje usan estos servicios se encuentran en Lima; son los Niveles Socioeconómicos A y B, quienes también demandan otros servicios como es spa, celebración de cumpleaños, tienda de ropa, entre otros.

Figura IV.15 Baño, corte de pelo y otros servicios para las mascotas

		Total Perú Urbano	Lima Metropolitana	Interior del Perú Urbano
	Una o más veces al año	34.9	49.0	26.2
	Nunca	65.1	51.0	73.8
	Promedio de gasto mensual en soles	S/.44	S/.53	S/.36
	Una o más veces al año	9.1	12.7	7.4
	Nunca	90.9	87.3	92.6
	Promedio de gasto mensual en soles	S/.27	S/.28	S/.26



Fuente: CPI, Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional 2018

4.4 Conclusiones del capítulo

De la información revisada en este capítulo, se recopilaron las siguientes conclusiones:

- El mercado de cuidado de mascotas mantiene una tendencia al crecimiento de una manera sólida, tanto que puede considerarse superior a otros mercados. Ello se debe al incremento de la población de gatos y perros a nivel mundial. Además, se le suma las tendencias de humanización animal que mueven a los mercados a desarrollar nuevos productos para las mascotas, lo cual beneficia a los usuarios al ofrecerles variedad, al igual que el acceso a través de nuevos medios de compra como la Internet.
- El mercado norteamericano sigue siendo el líder en facturación en el rubro de mascotas. Es el país donde se forman padres de mascotas, asegurando un mercado potencial de mayor crecimiento.

CAPÍTULO V. MERCADO DE SEGURO PARA MASCOTAS

5.1. Evolución del seguro para mascotas

Los Seguros de salud para animales, aunque para muchos parezca un producto novedoso, cuentan con una larga trayectoria, pues su comercialización se remonta al siglo XIX.

Según North American Pet health Insurance Association (Naphia, 2018), «Agria International» fue la primera compañía aseguradora en realizar una póliza de seguro dirigido a un caballo y ganado. Esta empresa se funda en Suecia en el año 1890 por Claes Virgin. Luego de este hecho, en el año 1924, otra empresa brinda este servicio al primer perro asegurado en Suecia, para posteriormente ser seguido por Gran Bretaña en 1947.

En 1982, en Estados Unidos, se solicita, exclusivamente, a la empresa Veterinary Pet Insurance un seguro para un perro que era estrella de televisión, llamado Lassie. Luego, en 1989, el seguro para mascotas se introduce por Pet Plan, MediPet y Petsure al mercado canadiense, de acuerdo con la información de Naphia (2018).

Hasta la actualidad, Estados Unidos, Reino Unido y Suecia son los países con mayor cantidad de canes asegurados (Rodríguez, E. y Ruiz, M, 2011). A raíz de ello, en el 2007, se estableció la Asociación Norteamericana de Seguro Médico para Mascotas, o Naphia, cuya finalidad es supervisar la ética, los estándares y las mejores prácticas de la industria de seguros para mascotas. En los últimos años, más de 12 compañías aseguradoras ofrecen habitualmente pólizas de seguro para perros y gatos, de acuerdo con la información de Naphia (2018).

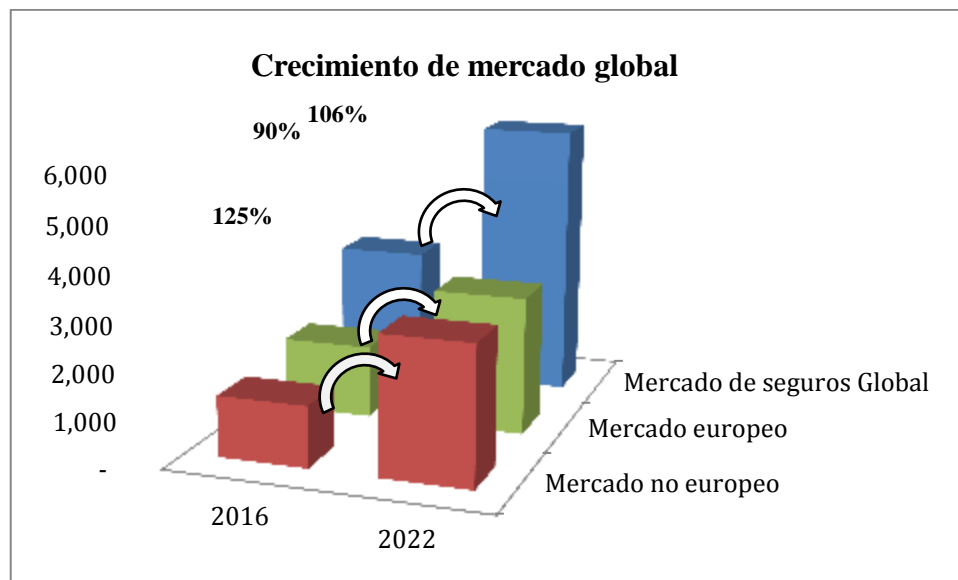
5.2. Diagnóstico del mercado de mascotas a nivel global

En el mundo, existen diversos tipos de seguros para mascotas, cuya cobertura varía de acuerdo con la edad, raza, ubicación geográfica y planes comprados. En algunos países, se incluye parte del portafolio de productos que ofrece una Compañía de seguros. En contraste, en

Perú, aún no existe la familiaridad con el término, ni se comprende los beneficios de estos productos.

El mercado global de Seguros de salud para mascotas se ha incrementado significativamente en los últimos años. Así, Petplan, compañía de seguros para mascotas, en su informe sobre el Mercado global de Seguros de salud (2019), realiza una proyección al 2022 en el que considera un mercado global que crece 106%. Esta cifra indica la confianza que tiene esta empresa en el sector. Asimismo, se puede observar en la Figura V.1 que el mercado que estiman tendrá mayor crecimiento es el de países no europeos.

Figura V.1 Crecimiento de mercado de Seguros para mascotas 2016-2022 (millones de dólares)



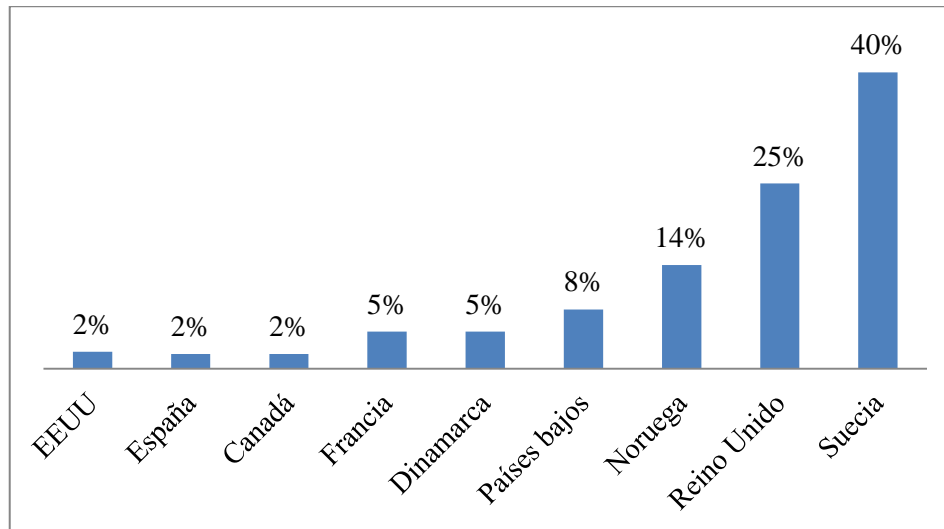
Fuente: Petplan Informe sobre Mercado global de Seguros de Salud 2019

Elaboración: Autores de esta tesis

Considerando la información mostrada en la Figura V.2 del mismo informe de Petplan, el mercado de seguros en países no europeos representado por Estados Unidos muestra un porcentaje de penetración de 2%, en comparación de los países europeos como Suecia con una penetración de 40%, UK con 25% y España con, 2%. Esta información permite inferir que el crecimiento viene acompañado de una mayor penetración junto al crecimiento del número de mascotas. De acuerdo al Informe de Estado de la Industria en Norteamérica (2018), en

Norteamérica existen 2.07 millones de mascotas aseguradas, 1.83 millones en Estados Unidos y 0.24 en Canadá, de los cuales 88.9% son perros.

Figura V.2 Porcentaje de Penetración del seguro de salud para mascotas



Fuente: Petplan 2018 y Naphia 2018

Sobre la información proporcionada por esta empresa aseguradora, se observa que el mercado de América Latina aún es limitado, lo cual se evidencia porque no son considerados en su estadística. Sin embargo, existen países que cuentan con el servicio desde hace algunos años. Por esta razón, se considera necesario analizar y comparar los servicios que ofrecen con el objetivo de contrastarlos con el mercado estadounidense.

5.2.1 Seguro de mascotas en Estados Unidos

En este país, existen seguros para mascotas desde el año 1982. En este, se solicitó asegurar a un perro que trabajaba para la industria cinematográfica. En el 2005, se fundó Pet Insurance Review, que según información de su página web, se creó con el fin de servir de ayuda para escoger el seguro de protección adecuado a las necesidades del «padre de mascota» en EEUU y Canadá.

En un estudio de «The cost of no having pet insurance» realizado por Healthy Paws Pet Insurance y citado por Pet Insurance Review, se indica que «1 de cada 3 mascotas necesitará atención de emergencia en el año y un *padre de mascota* enfrentará una cuenta veterinaria de más de US\$ 1,000 cada 6 segundos en Estados Unidos». Así también, un estudio más reciente sobre la información de sus asegurados mostró que los tratamientos costaron desde US\$ 80, por infecciones al oído (11% de reclamos), hasta US\$ 6,500 por enfermedades como lesiones en el ligamento cruzado (5% de reclamaciones) o problemas estomacales (29% de reclamaciones). Ello evidencia el alto costo de la salud veterinaria en Estados Unidos.

En la Tabla V.1, se identifican las cinco empresas de seguros más importantes de Estados Unidos. Se menciona el nivel de cobertura, el costo mensual, el deducible a pagar por atención y las edades cubiertas. El valor de las pólizas oscila entre los 6 a 100 dólares al mes, el costo varía de acuerdo con la raza, edad y servicios a cubrir. Los deducibles varían desde los 0 hasta los 1,000 dólares y existen exclusiones de acuerdo con la edad; la mayoría excluye a mascotas mayores a 14 años.

Tabla V.1 Principales empresas de seguros para mascotas en Estados Unidos

Empresas	Coberturas	Costo al mes (US\$)	Deducible (US\$ anuales)	Límite de edad
Trupanion	90% de la factura, una vez superado el deducible Enfermedades hereditarias y congénitas	Varía por raza, edad, sexo	0-1,000	Menor 14 años
Embrace	90%, 80% o 70% de la factura, una vez superado el deducible	13-100 varía por plan	100-1,000	Mayor 6 semanas Mayor 14 años
Nationwide	Varía de acuerdo al plan escogido 90% para Plan Whole pet with wellness	12	0-1,000 250 en Plan Whole Pet with Wellness	Sin restricciones para el Plan Whole Pet with Wellness
Pets Best	Plan de accidentes y enfermedades con reembolso de 70%, 80% y 90% Cobertura de accidentes con tarifa plana de 9 dólares para perros y 6 dólares para gatos Planes de bienestar cubre atención de rutina.	6 a más dependiendo del plan	50-1,000	Mayores a 7 semanas No hay restricción para mascotas mayores
healthypaws	90%, 80%, 70% y 60%, una vez superado el deducible Plan que cubre accidentes, atención en emergencias, condiciones genéticas, enfermedades y cáncer.	15-90 depende de edad, código postal, raza y opción de deducible y copago	De acuerdo al plan: 1,200, 3,000, 6,000 ó 9,000	Mayores a 8 semanas Menores de 14 años
PetPlan	70%, 80% y 90%, una vez superado el deducible Veterinario actual o cualquiera en EEUU o Canadá (emergencias y hospitales especialistas) Cobertura dental no rutinaria	Depende del plan	250-2500	Mayores a 6 semanas Sin límites para mayores
ASCA Pet health insurance	90%, 80% o 70% de la factura, una vez superado el deducible	10 por accidentes 16 por cobertura completa	100, 250 ó 500	Mayores a 8 semanas Sin límite de edad

Fuente: Pet Insurance Review 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2.2 Seguro de mascotas en Colombia

La información sobre el mercado de seguros para mascotas en Colombia es escasa. Sin embargo, según el informe de Cuidado de mascotas en Colombia, es la humanización del animal doméstico lo que conduce al crecimiento de los servicios típicos del humano, pues están inspirados en las mascotas como planes del aseguramiento de vida y de salud, escuelas, peluquerías, entre otros (Euromonitor Internacional, 2019).

En Colombia, existen, al menos, tres empresas que ofrecen seguros dirigidos a mascotas, las cuales se muestran en la Tabla V.2. Una de ellas es Wesura, que ofrece seguros colaborativos que promueven el crecimiento del número de afiliados a través de beneficios que se otorgan por la recomendación de nuevos afiliados. Esta aseguradora cuenta con el respaldo del grupo Sura; además, tiene entre su cartera de productos un seguro de responsabilidad civil para veterinarios. Falabella es otra de las empresas que ofrece este tipo de seguros, pero limitado a los clientes que cuenten con la tarjeta CMR. Ellos están respaldados por la empresa de seguros Allianz. Por último, el grupo Éxito, a través de su empresa Seguros Éxito, ofrece el producto respaldado por el grupo Sura. Estas empresas ofrecen un producto con cobertura que incluye gastos veterinarios ocasionados por enfermedades o accidentes. La cobertura cubre hasta 3,250 dólares y su costo mensual varía, de acuerdo al animal a asegurar, entre 8 y 13 dólares. Adicional a este servicio, se ofrecen Seguros por responsabilidad civil que incluye los daños ocasionados por las mascotas a terceros. Estos productos tienen límites de aseguramiento por edad, si la mascota tiene más de 10 años, es menos probable que acepten la inscripción.

De acuerdo con Martínez (2017), citado por Alfonso, K., gerente del portal web ciudadmascotas.com, se menciona que «con el seguro se garantiza la atención y, aunque los procedimientos representan costos elevados, el hecho de contar con aseguradoras termina bajando radicalmente las cuentas». Esta puede ser una razón por la cual los colombianos buscan asegurar a sus mascotas.

Además, el mercado colombiano de mascotas está apoyado en leyes que incentivan la creación de productos y servicios que protejan a los animales. Entre las leyes más importantes se encuentran las siguientes:

- El Congreso de Colombia en la Ley 84 de 1989, promulgada en el 27 de diciembre de 1989 que indica «los animales tendrán en todo el territorio nacional especial protección contra el sufrimiento y el dolor, causados directa o indirectamente por el hombre».
- El Congreso de Colombia en la Ley 576 de 2000, Código de Ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia, promulgada el 17 de febrero del 2000, en cuyo artículo 14° indica
[los] profesionales a quienes se les aplica la presente ley no exigirán exámenes, consultas o pruebas diagnósticas innecesarias, ni someterán al animal o poblaciones a tratamientos médicos, quirúrgicos o prácticas zootécnicas que no justifiquen su aplicación o que tengan como objetivo exclusivo el lucro personal.
- El Congreso de Colombia en el Reglamento de Tenencia y Registro de Perros Potencialmente Peligrosos Ley 746 de 2002, promulgada en el 2002 tiene por objetivo «regular la tenencia de ejemplares caninos en las zonas urbanas y rurales del territorio nacional, con el fin de proteger la integridad de las personas, la salubridad pública y el bienestar del propio ejemplar canino».

Tabla V.2 Principales empresas de seguros para mascotas en Colombia

Empresas	Coberturas	Costo al mes (US\$)	Deducible	Edad para suscripción
WeSura	100% reembolsable por accidentes o enfermedad	8.40	No indica	No indica
Falabella	Accidentes hasta 807 dólares. Consulta médica a domicilio hasta 1,345 dólares por evento	12.97	No indica	Mayor a 6 meses Menor a 10 años
Seguros éxito	Gastos veterinarios hasta 3,250 dólares	8.90	No indica	No indica

Fuente: Wesura 2018, Seguros Falabella 2018 y Seguros Éxito 2018
Elaboración: Autores de esta tesis

5.2.3 Seguro de mascotas en Chile

Similar al caso colombiano, en Chile, no existe información disponible para el mercado de Seguros para mascotas específicamente. Sin embargo, según el informe Cuidado de mascotas en Chile (Euromonitor Internacional, 2019), se observa que

[el] cuidado del animal doméstico en Chile continúa ganando fuerza y sofisticación... Esto probablemente sea mejorado por la nueva ley de la propiedad, que ha creado interés renovado en el rescate y adopción de perros callejeros. La nueva ley incluye la creación de un registro nacional de perros y de gatos domésticos, de programas educativos para prevenir el abandono animal y para avanzar y para promover la relocalización de animales callejeros, y de inspecciones para asegurar la aplicación de la ley.

En el 2009, el Congreso Nacional de Chile promulga la Ley 20380 sobre Protección de animales, que contiene normas destinadas a proteger y respetar a los animales, como seres vivos y parte de la Naturaleza. Esta ley es modificada por el Congreso Nacional de Chile en agosto del 2018 por la Ley 21020 sobre Tenencia responsable y animales de compañía, que establece normas para proteger al responsable del animal de compañía, al animal de compañía, a la población en general y regula la responsabilidad por los daños ocasionados a terceros. Ello permite entender los productos que se comercializan actualmente en Chile.

En Chile, existen diferentes empresas que ofrecen un seguro dirigido a las mascotas, las cuales se muestran en la Tabla V.3. Estas ofrecen seguros de asistencia veterinaria, responsabilidad civil y cobertura por enfermedades y accidentes. Entre los que se ofrecen coberturas por reembolso por enfermedades y accidentes, se encuentra las empresas Sura, Consorcio online, Isapet, Falabella y Metlife, cuyos precios varían entre 9.7 y 34 dólares al mes. Sus costos dependen del plan escogido. Otra empresa es Chile Consolidada, la cual ofrece el servicio de asistencia veterinaria como complemento de su Plan de seguro dirigido al hogar. En general, todas las empresas tienen en común ofrecer un Seguro por responsabilidad civil en todos los planes.

Tabla V.3 Principales empresas de seguros para mascotas en Chile

Empresas	Coberturas	Costo al mes (US\$)	Deducible	Límite de edad
SURA	100% por enfermedad o accidente hasta 59.9 dólares por evento (Máx. 3 eventos al año). Hasta 59.9 dólares por evento de exámenes (Máx. 3 eventos al año) Chequeo médico anual	9.7	No indica	Mayores de 3 meses.
ConSORCIONline	70% por accidentes o enfermedades hasta un monto de 479 dólares anuales (Máx.3 eventos al año). Incluye consulta médica a domicilio y servicios de asistencia	13.31	No indica	Mayores de 6 meses. Menores de 9 años 364 días.
Isapet	Depende del plan: Silver 40% en consultas y 40% en servicios de asistencia (vacunas y desparasitaciones) Plus 70% en consultas y 65% en servicios de asistencia (vacunas y desparasitaciones)	Silver 9.7 Plus 34.2	No indica	No indica
Metlife-Dr. Pet	100% cobertura	Básico 8.9 Full 26.8		No indica
Falabella	Enfermedad desde 79.8 hasta 120 dólares (Máx. 3 eventos al año) Accidentes desde 200 hasta 400 dólares (Máx. 3 eventos al año)	Básico 9.4 Full 21.4	No indica	Mayor a 6 meses Menor a 10 años
Chile consolidada	Forma parte de la póliza de su la línea de Seguros Hogar: Premium y estándar. Asistencia a mascotas: gastos veterinarios y reembolso por hospitalización por accidente.	No indica	No indica	No indica

Fuente: Sura 2018, ConSORCIONline 2018, Isapet 2018, Dr Pet 2018, Seguros Falabella 2018, Chile consolidada 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2.4 Seguro de mascotas en México

Según el informe Cuidado de mascotas en México, la industria del cuidado continúa creciendo a pesar de la incertidumbre causada por la devaluación del peso mexicano. Esta situación es motivada porque la población joven manifiesta sus preferencias a tener en casa un animal doméstico en lugar de niños. Esta población es la que impulsa el gasto en servicios como guardería, hoteles y restaurantes pet-friendly (Euromonitor Internacional, 2019).

En México, se pudo encontrar dos empresas aseguradoras que ofrecen el producto, las cuales se muestran en la Tabla V.4. Ellas son Mapfre y MediPet. La última cuenta con el respaldo de la aseguradora GMX. Estas empresas ofrecen coberturas por reembolso ante gastos veterinarios por enfermedades y accidentes, los planes varían entre 10.5 hasta 193 dólares al mes, dependiendo de los servicios a contratar y el límite de edad para adquirir el seguro es nueve años.

Tabla V.4 Principales empresas de seguros para mascotas en México

Empresas	Coberturas	Costo al mes (US\$)	Deducible	Límite de edad
Mapfre	Reembolso al 100% por accidentes. Reembolso al 100% por enfermedades. Por muerte o sacrificio forzoso. Hasta 261 dólares	Paq. Básico 10.5 hasta 20.9 Paq. Premium 23.3 hasta 57.5 Paq. Plus 78.4 hasta 193.03	10% del valor de la atención	Mayor a 6 meses Menor de 7 años, con renovación hasta los 9 años como máximo.
MediPet Seguro médico para mascotas GMX	Por accidentes y enfermedades depende del plan, desde 261 hasta 1,300 dólares durante la vigencia de la póliza.	Básico 4.7 Platino 9.2 Premier 13.5 Elite I 15.9 Elite II 19.9 Elite III 23.3	No indica.	Mayor a 2 meses a 9 años de edad

Fuente: Mapfre México 2018, Medipet 2018

Elaboración: Autores de esta tesis

5.3. Diagnóstico del mercado de mascotas a nivel nacional

En la actualidad, en el Perú, no existe un Plan de salud o Seguro de salud dirigido a la atención de mascotas. Sin embargo, el mercado de mascotas está en crecimiento, debido al impulso que los peruanos tienen cuando los consideran seres vivos que merecen respeto y protección. En este contexto, el 26 de diciembre del 2015, el Congreso de la República del Perú promulgó la Ley N° 30407, Ley de protección y bienestar animal, la cual tiene como finalidad «garantizar el bienestar y la protección de todas las especies de animales vertebrados domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, en el marco de las medidas de protección de la vida, la salud de los animales y la salud pública».

Debido al poco tiempo de la ley, no existe un marco legal en el que pueda amparar un producto de este tipo. Sin embargo, existen leyes que regulan el mercado de seguros en general. Asimismo, se encuentran los planes de salud que son generados por las Compañías de seguro y por las mismas Instituciones prestadoras de salud.

Una ley relevante es la Ley del Contrato de seguro (Congreso de la República del Perú, Ley N° 29946, 2012), la cual regula los términos y condiciones que debe tener todo contrato de seguro, ya sea un seguro de vida, de salud o cualquier otro objeto de aseguramiento que exista hasta la fecha. Actualmente, esta Ley, únicamente, regula contratos de Seguros personales y de grupo; sin embargo, de generarse un Plan de salud o seguro para mascotas, podría regirse bajo la misma.

Por otro lado, la ley que rige los seguros de salud en general es la ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud (Congreso de la República del Perú, Ley N° 29344, 2009), creada con la finalidad de

establecer el marco normativo del aseguramiento universal en salud, a fin de garantizar el derecho pleno y progresivo de toda persona a la seguridad social en salud, así como normar el acceso y las funciones de regulación, financiamiento, prestación y supervisión del aseguramiento.

En el artículo 12° de esta Ley, se indica que existen tres grupos de planes de salud: plan esencial de aseguramiento en salud (PEAS), planes complementarios y planes específicos. El

primer plan, según el artículo 15°, es generado por el Ministerio de Salud (MINSA) y se aprueba por Decreto supremo, sirviendo como base para todo Plan de salud general que se genere en Perú; para ello, se usa información de:

1. Estudios de carga de enfermedad y otros estudios epidemiológicos que reflejen la situación de salud de la población del país, tomando en cuenta las prioridades regionales
2. Planes de beneficios compatibles con las prioridades sanitarias del sector salud
3. Manejo integral de la persona, que incluya las intervenciones de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de salud
4. Prestaciones de atención a la población sana en sus diferentes ciclos de vida como parte de sus actividades de promoción y prevención
5. Análisis de diagnósticos y procedimientos médicos contenidos en los planes de aseguramiento existentes públicos, privados y mixtos
6. Procedimientos efectivos basados en evidencias y análisis de costo-efectividad, siempre y cuando esta información esté disponible
7. Capacidad de oferta del sistema de salud peruano
8. Análisis actuariales y estimaciones financieras

Así, en el artículo 22° de la Ley N° 29344 (Congreso de la República del Perú, 2009), se establecen los criterios para la articulación de las instituciones prestadoras de salud, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

1. Estandarización de las intervenciones y los manuales de procesos y procedimientos brindados por los prestadores
2. Aplicación de Guías de Práctica Clínica estandarizadas del Plan Esencial de Aseguramiento en Salud (PEAS)
3. Sistema de identificación, sobre la base del Documento Nacional de Identidad, que permita reconocer la condición de asegurado
4. Criterios de intercambio de servicios basados en el cumplimiento de los principios de complementariedad y subsidiaridad
5. Mecanismos de pago e intercambio de servicios que rigen las transacciones de compraventa de servicios entre las instituciones prestadoras y la provisión de las

prestaciones contempladas en el Plan Esencial de Aseguramiento en Salud (PEAS), en las que intervenga al menos una institución pública

Por último, revisando los antecedentes en cuanto a nivel de aseguramiento, el Perú ocupa el puesto 10° a nivel de penetración de seguros de vida con un 1.6% de ventas en primas sobre el PBI, a diferencia de Chile y Colombia que duplican esta realidad, según el informe de El mercado asegurador Latinoamericano 2017 (MAPFRE, 2018). Esta realidad se refuerza al revisar las cifras de aseguramiento a nivel de Lima Metropolitana, donde según APEIM 2018, sólo el 4.3% de la población tiene un Seguro privado. Sin embargo, esta cifra mejora en los NSE A con 35.4% y NSE B con 9%.

5.3.1. Enfermedades y protocolos de atención

En el ámbito veterinario, los protocolos son pautas que deben seguir los médicos ante un suceso, debido que las compañías de seguros realizan auditorías y toman los protocolos con el fin de observar los expedientes. En este contexto, se incluye, como determinante fundamental, el auditor médico y el tratante para sustentar la práctica médica. Los protocolos pueden ser elaborados por cada clínica veterinaria. Para la investigación, se considera los procedimientos de una de las clínicas analizadas durante el proceso de entrevistas, los que se pueden visualizar en la Tabla V.5.

Tabla V.5 Enfermedades frecuentes y procedimientos

Enfermedad	Procedimiento	Tratamiento	Precio
Rabia	<ul style="list-style-type: none"> Anamnesis Examen Clínico General 	<ul style="list-style-type: none"> Vacunación 	75-150
Otitis	<ul style="list-style-type: none"> Anamnesis Examen Clínico General Examen Dermatológico Completo Examen Otoscópico 	Limpieza del canal auricular Tratamiento del oído con: <ul style="list-style-type: none"> Acaricidas Anti fúngicos Antibióticos 	300-450
Leishmaniosi	<ul style="list-style-type: none"> Anamnesis Examen Clínico General pruebas serológicas análisis de sangre biopsia de piel citología de la médula ósea 	Aplicación vía oral o inyección de antimoniales pentavalentes: <ul style="list-style-type: none"> Metilglucamina Estibogluconato sódico Cesiastes Anfotericina B Pentamidina Ketoconazol 	220-300
Distemper	<ul style="list-style-type: none"> Anamnesis Examen Clínico General Muestra de las mucosas del perro Análisis de la sangre 	<ul style="list-style-type: none"> Medicamentos expectorantes Fármacos inyectables y orales Suplementos alimenticios Vitaminas B Alimentación e hidratación 	750-900
Parvovirus	<ul style="list-style-type: none"> Anamnesis Examen Clínico General 	<ul style="list-style-type: none"> Terapia de fluidos con isotónicos Transfusiones de sangre Antibióticos como la penicilina, vitamina B y fármacos antieméticos. Dieta de comida blanda Caldos y pollo hervido 	750-1,000
Sarna	<ul style="list-style-type: none"> Anamnesis Examen Clínico General 	<ul style="list-style-type: none"> Medicamentos orales, tópicos y/o inyectables con Selamectina Moxidectina Ivermectina Milbemicina oxima 	380 -450
Leptospira	<ul style="list-style-type: none"> Anamnesis Examen Clínico General Análisis la orina y la sangre 	<ul style="list-style-type: none"> Antibióticos Buena hidratación Control de síntomas 	450-600
Respiratorios Traqueo bronquitis	<ul style="list-style-type: none"> Anamnesis Examen clínico general Análisis de mucosa 	<ul style="list-style-type: none"> Antibióticos Antiinflamatorio 	75-150

Fuente: Anexos 3, 4, 5 y 6
Elaboración: Autores de esta tesis

5.3.2. Mapa de riesgos

Para la implementación del seguro por parte de las clínicas veterinarias, se elabora un mapa de riesgos, en el que se registra los principales riesgos que afrontaría el producto. Para la evaluación de riesgos, se utiliza el método semi-cuantitativo de potenciales escenarios. El método semi- cuantitativo de potenciales escenarios, como se muestra en la Tabla V.6, asigna a cada riesgo identificado un valor (en un rango de 1 a 16) que es el producto de multiplicar su intensidad/gravedad y su probabilidad/frecuencia cuantificadas cada una de ellas en grupos con valores de 1 a 4.

Tabla V.6 Mapa de riesgo método semi-cuantitativo

GRAVEDAD	(4)Catastrófico	4	8	12	16	16	Intolerable
	1000 - 5000 soles					15	
						14	
						13	
	(3)Grave	3	6	9	12	12	Significativo
	500 - 1000 soles					11	
						10	
						9	
	(2)Relevante	2	4	6	8	8	Tolerable
	100 -400 soles					7	
						6	
						5	
	(1)Moderada	1	2	3	4	4	
	50 -100 soles					3	
						2	
						1	
PROBABILIDAD							

Fuente: Mapfre 2018

Intensidad, severidad o gravedad:

- Moderada: si las atenciones obligan a modificar algunos medios o procesos causando perturbaciones económicas mínimas en los costos mensuales
- Relevante: si las atenciones originan problemas considerables en el corto plazo obligando a modificar algunos objetivos con repercusión en los resultados económicos mensuales
- Grave: si su gravedad es tal que los resultados obligan a reconsiderar no solo el corto plazo, sino todos los planes del mes de la clínica veterinaria
- Catastrófica: si amenazan la propia estabilidad económica de la clínica veterinaria

Probabilidad o frecuencia:

- Remota: si sucede de forma extraordinaria (una vez al año)

- Inusual: si acontece rara vez (menos de una vez al mes)
- Ocasional: si tiene lugar alguna vez en el mes
- Frecuente: si ocurre todas las semanas

Mapa de Riesgos por enfermedad de perros en Lima Metropolitana

Para este análisis, se toma en cuenta la información recopilada de una de las veterinarias, en la cual se consideran las atenciones que realiza durante el año, según se muestra en la Tabla V.7.

Tabla V.7 Mapa de Riesgo por enfermedad

	Probabilidad	Gravedad	Riesgo	Estrategias de Mitigación
Rabia	4	1	4	• Campañas de vacunación
Otitis	3	2	6	• Campañas de vacunación • Campañas de educación de cuidado de perros
Leishmaniosis	1	2	6	• Control del calendario de vacunación
Distemper	3	3	9	• Campañas de vacunación
Parvovirus	3	3	9	• Establecer calendarios de vacunación • Campañas de desparasitación
Sarna	3	2	6	• Campaña de Higiene animal • Control del calendario de Vacunación
Leptospira	1	2	2	• Control del calendario de Vacunación
Respiratorios Traqueo bronquitis	3	2	6	• Revisiones periódicas • Educación de los dueños

Fuente: Anexos 3, 4, 5 y 6
Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, no se puede establecer un monto por atenciones motivadas por accidentes, debido a que los costos de atención dependen de las condiciones con las que llegue la mascota al Centro veterinario.

Para el presente estudio se encuentran como principales limitaciones la carencia de un registro de probabilidades de ocurrencia para las distintas enfermedades por raza, así mismo los costos asociados a los mismos lo cual hace que el negocio de coberturas para mascotas para las empresas de sector seguros no sea considerado dado la asimetría de información. Los negocios veterinarios al ser dueños de esta información son un candidato más factible para implementar este modelo de negocio.

5.4. Conclusiones del capítulo

El mercado de seguros para mascotas es una realidad en tres de los principales países de Latinoamérica, donde se cuenta con distintos planes de protección para la atención de accidentes, consultas preventivas, tratamiento de enfermedades y asistencia en general. También, se ofrecen seguros de Responsabilidad civil para cubrir los daños causados por las mascotas a la propiedad o integridad de terceros. Este mercado surge por el incremento del gasto en la crianza de animales domésticos, producto de la humanización de las mascotas, la cual lleva a incrementar el gasto en servicios. Estos gastos, comúnmente, se relacionan con humanos, es decir, la preferencia que tienen los jóvenes por adquirir mascotas en lugar de la concebir y criar niños. Además, se establecieron las leyes de cuidado y protección de mascotas. Estos beneficios legales pueden relacionarse con una mejora en el poder adquisitivo de la población.

Si bien Perú, al igual que Chile, Colombia y México, cuenta con leyes que promueven el respeto animal y el cuidado de las mascotas, la cultura de aseguramiento y ahorro aún no está interiorizada en la población nacional. Por eso, a diferencia del mercado latinoamericano estudiado, este producto puede lanzarse inicialmente en los niveles socioeconómicos que tienden a buscar pólizas de aseguramiento.

A nivel nacional, para el desarrollo de un seguro de salud similar al de las personas, es necesario contar con el marco legal que promueva la estandarización de protocolos de atención. Ellos sirven de base para la generación de Prácticas clínicas estandarizadas que contribuyan al

desarrollo de un mercado prestador articulado. Además, refuerzan el enfoque de eficiencia en costos en las clínicas veterinarias.

Para el desarrollo de una cobertura para mascotas, se requiere, como mínimo, contar con información epidemiológica que brinde información de enfermedades frecuentes y que incluya protocolos de atención veterinaria. Sin embargo, a falta de un perfil epidemiológico nacional, se puede usar información del mismo centro veterinario. Esta información permite diseñar coberturas, pues se conoce los costos y la probabilidad de enfermedad en los posibles asegurados. Asimismo, no se puede analizar el riesgo por accidentes, debido a que este acontecimiento no puede ser controlado o prevenido.

Es importante la presencia de un sistema de identificación que reduzca el riesgo de suplantación. Por ello, una exigencia para adquirir la cobertura debe ser que la mascota esté debidamente identificada. Muchos dueños están familiarizados con la implantación de chips subcutáneos a sus mascotas, los cuales son promovidos por municipalidades y organizaciones de protección animal.

CAPÍTULO VI. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para la presentación de resultados dentro del estudio, se emplea la metodología de Richard Caralli (2014), con lo cual se obtuvo los Factores Críticos de Éxito para el desarrollo de una cobertura para mascotas en Lima Metropolitana. A continuación, se presenta los pasos a seguir de acuerdo a la metodología optada:

1. Definición del alcance
2. Recopilación de información
3. Análisis de la información
4. Obtención de los FCE
5. Análisis de los FCE

La relevancia de determinar los FCE, en este caso para la conformación de un Seguro de Salud para mascotas en Lima Metropolitana, representa una medida fundamental para poder evaluar la viabilidad de la existencia de este tipo de seguros que algunas pocas empresas ofertan. La existencia de estas nuevas alternativas para las familias, donde las mascotas pasan a ser las protagonistas, requiere contar con metas y objetivos debidamente clarificados, para lo cual los FCE son elementos claves que pueden lograr cambios sustantivos cuando se trata de obtener una misión y cumplir con metas (Caralli, 2004). De esta manera, R. Caralli (2014) sugiere la necesidad de establecer las acciones o actividades a realizar para identificar los FCE, los mismos que deberá incorporar la participación de toda la empresa o negocio, principalmente, quienes participan en ella, a través de encuestas, entrevistas y un análisis que muestre el objetivo e imparcial diagnóstico de los actores. En tal sentido, la aplicación de lo mencionado se ciñe al propósito del estudio. En este caso, se procederá al trabajo de campo con la intervención de las principales veterinarias, los dueños de mascotas y los expertos de seguros. Todos estos mostrarán su postura y opinión por medio de la formulación de interrogantes.

6.1 Identificación de la actividad de los FCE según alcance

6.1.1 Determinar los FCE organizacionales – operativos

Para este estudio, se determina las siguientes premisas:

- Se desarrolla en el sector de salud veterinaria.
- En la evaluación, se ha considerado, principalmente, a los canes.
- El estudio se realizó dentro del marco de Lima Metropolitana.

6.1.2 Selección de los participantes del estudio

Dentro de los participantes identificados a razón de tener un papel importante en relación con el Seguro de Salud para mascotas, como se observa en la Tabla VI:

Tabla VI.1 Participantes del estudio del Seguro para mascotas

Participante	Descripción
Dueños de mascotas	Representa al responsable del cuidado, alimentación, aseo y protección médica de las mascotas, siendo estos el público objetivo, ya que cuentan con la disponibilidad y poder adquisitivo para obtener un Seguro de salud para mascotas.
Veterinarios	Representa al especialista médico de la salud de las mascotas, principalmente de canes, así como de otros animales. Así mismo, cuentan con la experiencia y conocimiento para manifestar las condiciones, situaciones y aspectos por los que suscita la salud de las mascotas.
Expertos en seguros	Profesional experto en el tratamiento de seguros, con conocimiento en las condiciones, requisitos y principales componentes de los seguros, por lo que su opinión es relevante para el estudio.

Fuente: Anexos del 1 al 6.

6.2 Recopilación de datos

6.2.1 Elaboración de información secundaria

En este paso, se trabaja con la información de documentos referenciados de entidades prestigiosas, la cual nos proporciona percepciones relacionada a los posibles factores críticos de éxito en el sector de salud veterinaria. La información en mención fue recolectada a través de la Internet y de documentos físicos. El resumen de la información esta detallada en la siguiente en la Tabla VI.2.

Tabla VI.2 Matriz de documentación crítica

Documento	Entidad	Factores Críticos de Éxito (FCE)
La situación global del cuidado de mascotas - 2017	Euromonitor Internacional	<ul style="list-style-type: none">- La inversión de los países en servicios orientados al cuidado de mascotas sigue en crecimiento y llega a 110 Billones para el 2017.- Las tendencias de humanización no muestran signos de disminución.- La población de mascotas sigue creciendo a nivel mundial; son los perros pequeños la preferencia del público.- La preocupación por la alimentación sana y balanceada ha generado un incremento en la demanda de nuevos alimentos para mascotas.
El dueño de mascotas millennialls - 2014	Wakefield	<ul style="list-style-type: none">- Más de la mitad de los Millennials piensa que es esencial cenar con sus mascotas.- En promedio, los Millennials consiguieron su primera mascota a los 21 años, mientras que los Boomers no consiguieron su primera mascota, en promedio, sino hasta los 29 años.- El 56% de los Millennials estaban solteros cuando consiguieron su primera mascota en comparación con el 46% de los Boomers.

Fuente: APPA 2018, CPI 2018, Euromonitor 2017, Nielsen 2018, Wakefield 2014

Tabla VI.3.a Matriz de documentación crítica

Tendencias históricas	APPA American Pet Products Association	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado norteamericano representa un gran participante en el rubro de mascotas. - En 2017, se gastaron \$ 69.51 mil millones en mascotas en los EE. UU.
Comercio conectado 2018	Nielsen	<ul style="list-style-type: none"> - Las compras de alimento para mascotas han aumentado un 3% en el 2018 respecto a su año anterior en América Latina. - Las categorías de consumo masivo han incrementado sus ventas en línea a nivel global, lo que muestra un crecimiento de 2% en el año 2018 respecto a su año anterior.
Tendencia Responsable de mascotas en los hogares a nivel nacional – octubre 2018	Compañía de estudios de mercado de opinión publica S.A.C. (CPI)	<ul style="list-style-type: none"> - Los peruanos muestran una preocupación por la alimentación saludable de las mascotas, por eso, consideran una inversión en la compra de alimento balanceado. - Se busca otros servicios para las mascotas como acicalamiento. - La población de mascotas en el Perú es de 1.8 por hogar en los sectores A/B y 2.4 para sectores 2.4

Fuente: APPA 2018, CPI 2018, Euromonitor 2017, Nielsen 2018, Wakefield 2014

6.2.2 Elaboración de información primaria

En este paso, se considera la elaboración de encuestas a dueños de mascotas, expertos en veterinarias y expertos en seguros.

6.2.2.1 Elaboración de las preguntas de los instrumentos

Posterior a la identificación de los participantes, se procede a elaborar las interrogantes para cada uno de estos, las mismas que conformaron las encuestas y entrevista aplicadas, siguiendo la metodología de Caralli (2004). En el caso de los dueños de mascotas, se formulan 44 preguntas a 24 dueños de mascotas, con el fin de poder identificar el perfil de los dueños y las necesidades que estos tienen para con sus mascotas, así como su interés por contar con un

seguro de salud para los animales. Para los veterinarios, se efectúan un total de 12 preguntas a 4 veterinarios reconocidos, con el objetivo de poder registrar la situación médica actual de las mascotas atendidas a nivel local, Lima Metropolitana. Además, se precisan cuáles son las condiciones o requerimientos que estos tendrían para contar con un seguro de mascotas dentro de su consultorio. Por último, los Gerentes, jefe y Bróker de seguros en Lima Metropolitana, presentan los seguros para que los profesionales manifiesten la viabilidad de implementarlos y cómo implementarlos entorno a las mascotas. A ellos, se les remite un total de 11 interrogantes, cuyo propósito fue analizar los requisitos y componentes que asisten.

6.2.2.2 Planificación y conducción de los participantes a la aplicación de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos cuenta, previamente, con la coordinación de cada uno de los participantes, quienes, en permanente contacto con los investigadores, lograron establecer las fechas, horas y lugar de aplicación de las encuestas y entrevista. Los investigadores se dividen en dos grupos, quienes llevaron impreso, junto a una grabadora, los instrumentos. Además, se considera que la duración de las entrevistas es entre 25 a 60 minutos. El cronograma de las entrevistas se detalla en la Tabla VI.3, VI.4 y VI.5.

Tabla VI.4 Cronograma de entrevistas a dueños de mascotas

Item	Rango de edades	Sexo	Distrito	Fecha de entrevista	Tiempo de tenencia de mascota (años)
Dueño 1	15-24	Mujer	Miraflores	17/02/2019	3
Dueño 2	25-34	Mujer	Surquillo	16/02/2019	9
Dueño 3	15-24	Mujer	Lince	16/02/2019	2
Dueño 4	25-34	Hombre	Santa Anita	16/02/2019	4
Dueño 5	45-55	Hombre	Surco	16/02/2019	4
Dueño 6	45-55	Hombre	Surco	16/02/2019	5
Dueño 7	25-34	Mujer	Miraflores	16/02/2019	1
Dueño 8	35-44	Hombre	La Molina	16/02/2019	3
Dueño 9	35-44	Hombre	Surco	16/02/2019	5
Dueño 10	35-44	Mujer	Surco	15/02/2019	2
Dueño 11	25-34	Mujer	Surco	15/02/2019	3
Dueño 12	35-44	Hombre	Miraflores	15/02/2019	5
Dueño 13	25-34	Mujer	Pueblo Libre	15/02/2019	3
Dueño 14	35-44	Hombre	San Miguel	15/02/2019	5
Dueño 15	25-34	Hombre	San Borja	14/02/2019	3
Dueño 16	45-55	Hombre	Surco	14/02/2019	4
Dueño 17	25-34	Mujer	Surco	14/02/2019	1
Dueño 18	25-34	Mujer	La Molina	14/02/2019	7
Dueño 19	35-44	Mujer	Surco	14/02/2019	2
Dueño 20	45-55	Mujer	Miraflores	14/02/2019	4
Dueño 21	15-24	Mujer	La Molina	13/02/2019	5
Dueño 22	25-34	Mujer	Miraflores	13/02/2019	3
Dueño 23	45-55	Hombre	La Molina	13/02/2019	4
Dueño 24	25-34	Hombre	San Isidro	13/02/2019	4

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Tabla VI.5 Cronograma de entrevistas a expertos de seguros

Nombre	Puesto	Edad	Años de Experiencia	Empresa	Tipo de negocio	Fecha de entrevista	Duración (min)
Carolina Nishimura	Jefe de producto de Seguros de salud	32	10	RIMAC	Seguros de salud colectivo	09/03/2019	60 min
Nelly Egg	Especialista en corredores de seguros generales	NA	15	CONTINE NTAL DEL PERÚ S.A.	Corredor de seguros	28/03/2019	60 min

Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Anexos 1,2

Tabla VI.6 Cronograma de entrevistas a expertos veterinarios

Nombre	Puesto	Edad	Años de Experiencia	Empresa	Tipo de negocio	Fecha de entrevista	Duración (min)
Jorge Luis Huayhua Rodríguez	Veterinario	32	7	UNIVET	Clínica Veterinaria	18/03/2019	60 min
Migdonio Leuyacc Cotaquispe	Director de clínica	39	8	LEUVETS	Clínica Veterinaria	20/03/2019	60 min
Luis López Galarza	Director de clínica	38	15	SAN DIEGO	Clínica Veterinaria	22/03/2019	60 min
Rodrigo Rondón Herz	Director de clínica	38	15	RONDON	Clínica Veterinaria	21/03/2019	60 min

Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Anexos 3, 4, 5 y 6

6.2.2.3 Organización de los datos recolectados

Posterior a la recolección de datos, tras el traslado de las respuestas, y análisis de estos, se procede a la organización de estos por medio de tablas e histogramas, que permitan reflejar de forma ordenada la información recabada. Asimismo, los instrumentos empleados para dicha recolección se detallan en los anexos.

6.3 Análisis de datos

6.3.1 Desarrollo de las manifestaciones identificadas en la recopilación de datos

En este apartado, se presenta un resumen de lo manifestado por los participantes del estudio, a quienes se les aplicó las entrevistas y encuestas de forma impresa, y bajo la supervisión de los investigadores, los cuales se presentan a continuación:

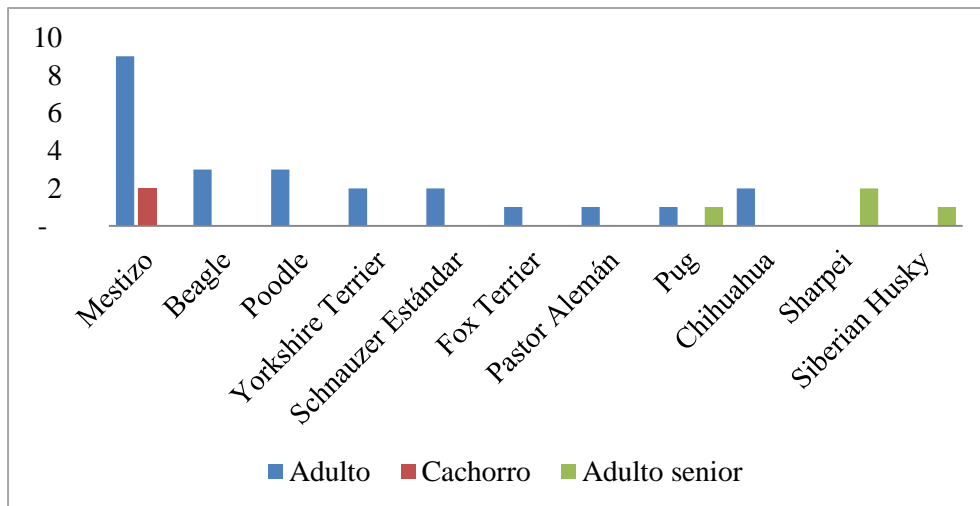
A. Dueños de mascotas

Dentro de los dueños de mascotas, se encuesta a un total de 25 personas a conveniencia. Respecto a ello, el 54.2% son de género femenino y 45.8%, masculino; son el 41.7% con

edades comprendidas entre 25 a 34 años, el 25.0% tienen entre 35 a 44 años, 20.8%, entre 45 a 55 años. Asimismo, se registró que el 70.8% comentó tener otro seguro adicional al de salud y contar con un nivel de estudios universitario, 66.7%, y 20.8% con postgrado.

Se obtuvo que el 66.7% de los encuestados tiene al menos una mascota, en tanto el 25.0%, dos mascotas. Es decir, tienen un total de 30 mascotas. Además, manifestaron que las razas de sus perros eran Beagle, Poodle, Yorkshire Terrier, Schnauzer Estándar y mestizo, mientras sus edades promedio se encuentran en el rango de 2.8 a 9 años, como se muestra en la Figura VI.1.

Figura VI.1 Razas de los canes según edades

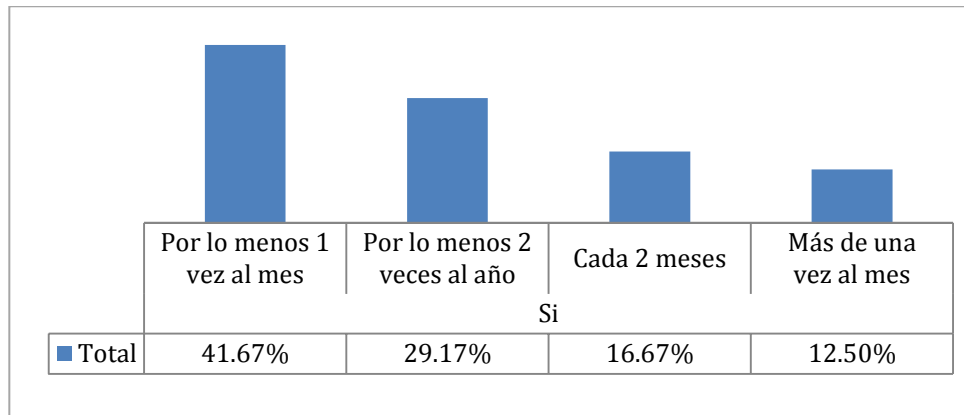


Fuente: Cuestionario realizado Anexo 7

Elaboración: Autores de esta tesis

Así mismo, en la Figura VI.2 se muestra que los dueños de mascotas manifiestan que el 41.7%, por lo menos una vez al mes, asiste al veterinario, cuya causa más frecuente es el corte y el baño (45.83%), y vacunas (33.33%), lo que se muestra en la Figura VI.2; teniendo que en promedio mensualmente gastan en sus mascotas un total de S/ 175, con un mínimo de S/ 108 y un máximo de S/ 350.

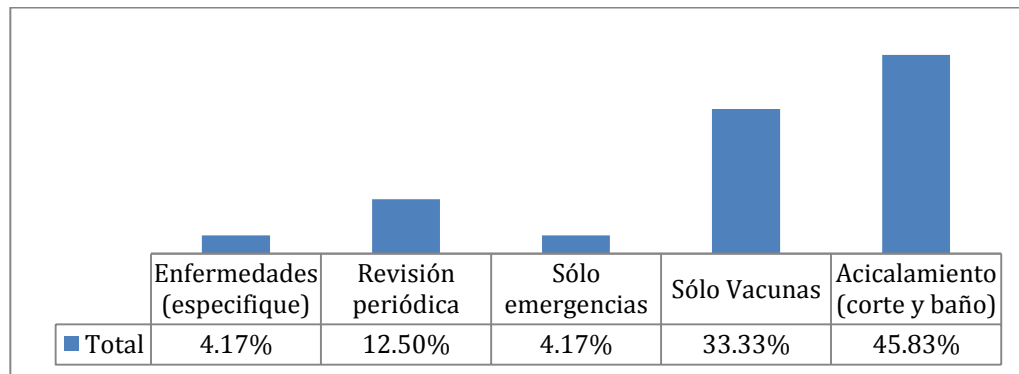
Figura VI.2 Veces de visita al veterinario último año



Fuente: Cuestionario realizado Anexo 7

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura VI.3 Causa de visita al veterinario

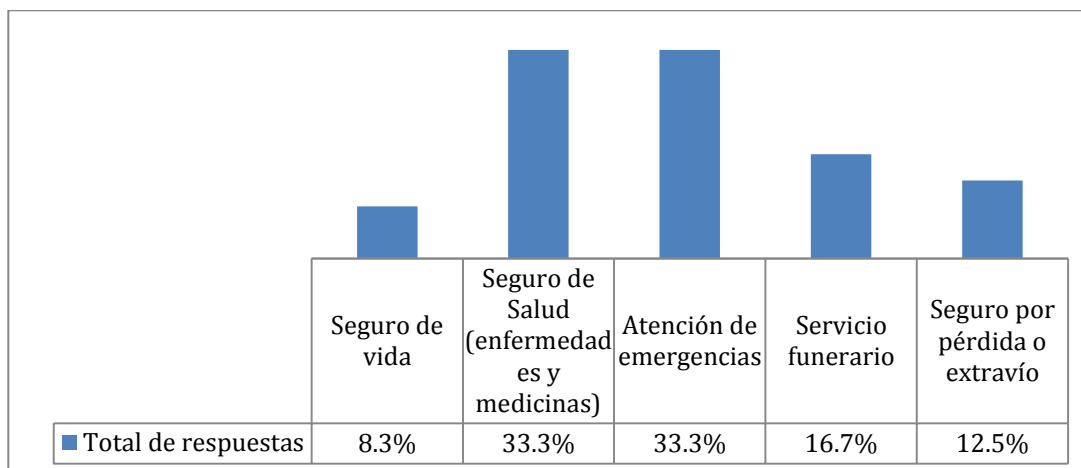


Fuente: Cuestionario realizado Anexo 7

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, se evidencia que el 75.0% no ha escuchado de seguros de mascotas, en tanto solo un 35.0% sí, teniendo que el 100% no tiene ningún tipo de seguro para los consentidos de la casa. Quienes estarían interesados en comprar un seguro representan el 41.67%, considerando que mensualmente podrían pagar un promedio de S/ 67, con un mínimo de S/ 10 y un máximo de S/ 120, para tener acceso a servicios como un seguro que cubra enfermedades y medicinas, emergencias (33.3%), seguido de servicio funerario (16.7%), pérdidas o extravío (12.5%) y seguro de vida (8.3%), como se muestra en la Figura VI.4.

Figura VI.4 Principales servicios de interés dentro del seguro

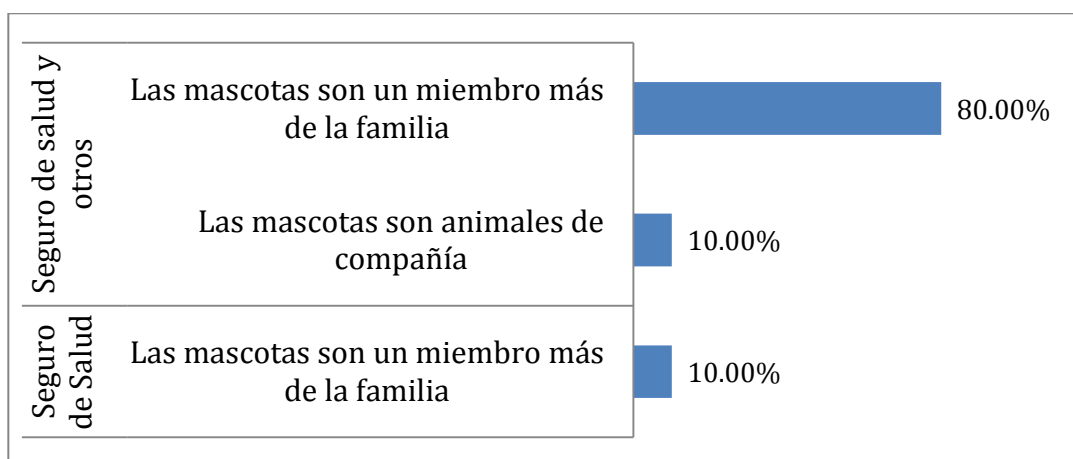


Fuente: Cuestionario realizado Anexo 7

Elaboración: Autores de esta tesis

También, se busca conocer a los dueños de mascotas que estarían dispuestos a adquirir el seguro. En la Figura VI.5 se muestra el perfil de un entrevistado que tiene disposición a adquirir seguros, donde se encuentra que el 90% considera a su mascota un miembro más de la familia. Además, ellos poseen otros seguros adicionales al de salud, como seguro de vida, oncológico y vehicular.

Figura VI.5 Perfil de entrevistado con disposición a adquirir seguros

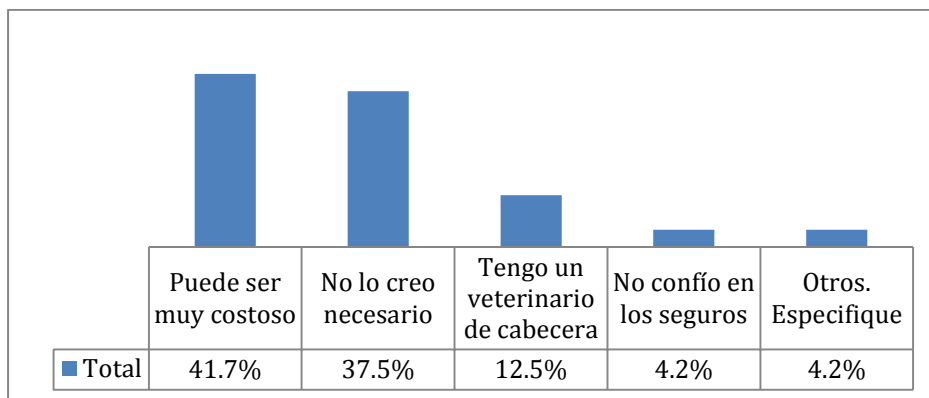


Fuente: Cuestionario realizado Anexo 7

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, se busca conocer los motivos por los cuales no accederían a pagar por este producto. En la Figura VI.6, se identifica, como razón principal, el temor por el precio (41.7%), seguido por la falta de motivación para comprar un producto cuyo beneficio no es tangible (37.5%) y por la existencia de servicios sustitutos como un veterinario de cabecera (12.5%).

Figura VI.6 Motivos por los que no adquiriría un seguro



Fuente: Cuestionario realizado Anexo 7

Elaboración: Autores de esta tesis

B. Los veterinarios

Respecto a los veterinarios, se entrevistan a un total de cuatro, quienes cuentan con su centro veterinario con un tiempo de funcionamiento de 14 a 50; los cuales están ubicados en los distritos de San Juan de Miraflores, Miraflores, Barranco y Surco. Asimismo, los veterinarios señalaron atender diariamente un promedio de 0 a 50 mascotas, labor que los convierte en líderes en sus distritos.

Los veterinarios señalan que el promedio que invierten sus clientes en la clínica son los que se muestran en la Tabla VI.6 y VI.7:

Tabla VI.7 Matriz de expertos veterinarios

Nombre	Distrito	Empresa	Consulta general	Consulta especialidad	Emergencia
Jorge Luis Huayhua Rodríguez	Barranco	UNIVET	40	70	180-200
Migdonio Leuyacc Cotaquispe	San Juan de Miraflores	LEUVETS	80-100	78	200-250
Luis Lopez Galarza	Miraflores	SAN DIEGO	80-100	200	200-350
Rodrigo Rondón Herz	Surco	RONDON	80	100	100-5000

Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Anexos 3,4,5,6

Tabla VI.8 Respuestas dadas por el experto en veterinaria

ÍTEM	EXPERTO 1 (RONDON)	EXPERTO 2 (SAN DIEGO)	EXPERTO 3 (UNIVET)	EXPERTO 4 (LEUVETS)
1.- ¿Cómo percibe en general el mercado de servicio a las mascotas? ¿Considera que ha habido un cambio en la demanda de servicios para mascotas? ¿Cuál es el servicio más solicitado?	Ha decaído con respecto a hace 3 años, lo que se refleja en la inestabilidad de las clínicas. Se ha incrementado	La gente de preocupa más por la salud de sus mascotas. Las redes sociales ayudan a difundir movimientos de protección animal. Esto genera un incremento en la demanda.	La demanda se ha incrementado y lo hace un negocio más rentable, pero dependiendo de la zona donde se ubica la veterinaria.	En los últimos 5 años, se ha observado una mayor demanda. Más colegas veterinarios que apuestan por apertura sus negocios
2.- ¿Cómo percibe la tendencia del mercado de servicios de salud de mascotas en Lima Metropolitana ?	El mercado se ha reducido, los consultorios y negocios orientados a mascotas aparecen, crecen y luego desaparecen.	En crecimiento Tendencias tecnológicas	Está en crecimiento, cada vez la gente se preocupa más en la salud de sus mascotas.	La tendencia es creciente pero el público solo muestra preocupación en los primeros meses de sus mascotas, no hay visión de futuro o prevención.
3.- ¿Qué problemas cree que enfrentan las familias al tener una mascota?, ¿algún problema referido a los servicios de salud?	Falta de concientización sobre la crianza de sus mascotas	Asumir gastos por el cuidado de las mascotas Contagio de posibles bacterias de los animales	El desconocimiento de los cuidados que tienen las mascotas La exposición a enfermedades	No saben escoger la mascota adecuada. Falta de espacios adecuados En salud, más orientado a parásitos

Tabla VI.7.a Respuestas dadas por el experto en veterinaria

4.- ¿Qué opina sobre el precio de los servicios de salud que se ofrecen actualmente en los Centros veterinarios?	Son muy diversos, no existe un estándar o un precio base.	Son muy baratos. Todos varían de acuerdo con el tamaño de los centros veterinarios.	Son variantes dependiendo la zona, y se muestran precios que desmerecen el trabajo de los veterinarios.	Son muy variables, todos dependen de su ubicación o la forma como son financiados por ejemplo por las ONG.
5.- ¿Cuáles son los motivos más frecuentes por los que acuden los clientes a su Centro veterinario?	Baños Consultorio Tienda	Los motivos más importantes son consultas diurnas y nocturnas, vacunas y tienda. Siendo muy solicitado por sus máquinas modernas en cirugías laparoscópicas.	Vacunas Acicalamiento o Consultas	Los motivos más importantes son la vacunación de cachorros, desparasitación y emergencias (Atropellos, intoxicación, etc.)
6.- ¿Cuál es el costo promedio de una consulta? Si el costo es diferente por especialidad a tratar, ¿cuál es el costo promedio de la especialidad con mayor y menor costo?	80 soles Por especialidad, 100 soles	Consulta: S/. 80-100 Especialidades: Ambulatoria (S/.80), Oftalmología (S/.200) y otras especialidades mantienen un costo promedio de 200.	40 soles	Consulta: S/. 80-100 S/.50 en dermatología, S/.80 en traumatología, S/.100 cardiología
7.- ¿Cuál es el costo promedio de una atención ambulatoria, dermatológica, gastrointestinal, traumatología, otros (especificar)?	Ambulatoria 80 soles Oftalmológica 100 soles Gastrointestinal al 100 soles Traumatología 100 soles	Ambulatoria (S/.80), Oftalmología (S/.200) y otras especialidades mantienen un costo promedio de 200.	Oftalmología el más caro con 100 soles y dermatología el más económico con 40 soles.	S/.50 en dermatología, S/.80 en traumatología, S/.100 cardiología

Tabla VI.7.b Respuestas dadas por el experto en veterinaria

8.- ¿Qué servicios adicionales son los más demandados por los dueños de mascotas?	Baños y tienda de accesorios.	Laboratorio, Imágenes, radiografías, ecografía endoscopia (casos cuerpos extraños en el estómago y enfermedades crónicas por cáncer). Importante: Actualmente, considero que el 90% muere de cáncer, al día dos casos.	Servicios estéticos: Ejemplo, extracción de uñas en gatos Baños medicados	La tendencia de los servicios adicionales son el baño, corte de pelo y hospedaje (por viaje de dueños).
9.- ¿Cuáles cree que son los factores clave para que un Plan de salud tenga éxito en Lima?	Que permita conseguir nuevos clientes si es que eres nuevo en el mercado Si ya tienes clientes no tiene sentido	Tener visión a largo plazo Las clínicas deben homologar sus procedimientos para evitar las estafas. Formalizar los negocios	El cliente debe sentir que le sirva Costo razonable El cliente debe ser bien informado de los beneficios.	Tener un sistema único de registro de mascotas y un historial real de todas las atenciones, con el fin de tener información con credibilidad.
10.- ¿Cuáles cree que son las limitaciones económicas, legales, sociales o culturales que existen para que un Plan de Salud para mascotas tenga éxito en Lima?	El seguro no está dispuesto a pagar el valor del servicio. No hay legislaciones fuertes que obliguen a los dueños a cuidar a los animales. Culturalmente, la honestidad de las clínicas veterinarias	La competencia por precios genera una limitación económica.	Se debe orientar a clientes de NSE Ay B. En lo cultural, se debe educar a la gente en la prevención.	No hay limitación económica. Las leyes impulsan la creación, porque se han incrementado a favor de las mascotas. Cultural y Social sería el entendimiento del concepto.

Tabla VI.7.c Respuestas dadas por el experto en veterinaria

11.- ¿Qué es un plan de salud de mascotas?	Es servicio para brindar asistencia de salud.	Sí, pero se necesitará contratar gente especializada para hacerlo rentable.	Un plan de salud ofrece prevención a los clientes ante posibles problemas de salud. Sería beneficioso si el centro de salud recibe mayores ingresos.	Sería beneficioso porque tendría una mayor demanda la cual me ayudaría a ocupar la capacidad de la clínica.
¿Considera que la implementación de un Plan de salud sería beneficiosa para su Centro veterinario?	No consideraría la implementación de terceros, pero sí puede ser uno propio.			
12.-En conclusión, ¿estaría dispuesto a formar parte de un Plan de salud para mascotas?	No, no me agrega valor, al contrario, pone en riesgo mis clientes.	Sí, pero previa evaluación de los beneficios financieros	Sí, pero bajo la condición que este me permita tener mayores ingresos	Sí, pero antes debo saber las tarifas del asegurador
13.- ¿Cuáles son los principales problemas su veterinaria o para el que trabaja?	La aparición de negocios veterinarios temporales	Los clientes no entienden que se requieren más exámenes para completar los diagnósticos.	La competencia desleal de competencias con costos muy bajos	Concientización de los dueños por el cuidado de las mascotas
14.- ¿Cuáles cree que son los mayores problemas que enfrentan los usuarios de sus servicios?	Los costos post atención	El costo de los tratamientos	Desconocimiento de los principales cuidados de sus mascotas	Mantener los cuidados de sus mascotas en el tiempo

Elaboración: Autores de esta tesis
Fuente: Anexos 3,4,5,6

C. Expertos de seguros

Se realiza una entrevista dirigida a dos expertos en seguros, quienes cuentan con 10 años de participación dentro del mercado de seguros como es el caso de RIMAC y PACÍFICO. Actualmente, ellos ocupan el puesto jefe de producto de Seguros de salud colectivos (EPS, Asistencia médica, Seguro oncológico, Seguro de practicantes), quienes respondieron una serie de preguntas, las mismas que se resumen en la Tabla VI.8.

Tabla VI.9 Respuestas dadas por el experto en seguros

ÍTEM	EXPERTO 1 (Carolina Nishimura)	EXPERTO 2 (Nelly Egg)
¿Usted considera que actualmente el sector de seguros en el Perú es rentable económicamente?	Sí, es muy rentable. En Semana económica, se reportó que las utilidades crecieron 200% frente al 2017, a pesar de que el mercado de salud no ha crecido a la misma velocidad.	Diría que es una renta media. Es un sector muy regulado y la sociedad peruana es poco consiente de la importancia de contar con seguros. En general, solamente contratan seguros obligatorios por Ley.
¿Cuáles son las fortalezas del negocio de seguros en el país?	Respaldo económico, e Imagen corporativa	Generación de fondos de capital.
¿Cuáles cree que son las principales dificultades del negocio de seguros en el Perú?	Perder la credibilidad de los clientes, no tener la capacidad de afrontar el pago de siniestros, y no tener la capacidad de respuesta para gestionar reclamos No tener un área especialista en control del fraude	Toda cobertura de seguros tiene una estructura financiera y técnica, se debe hacer un cálculo actuarial de resultados económicos en base a una proyección estadística que la S.B.S. debe aprobar; mejor considero sería tomar un programa ya existente en el extranjero e inclusive se podría convenir en un contrato de reaseguros.
¿Considera que en el Perú existe una legislación lo suficientemente clara referida a la actividad de seguros?	La Ley de seguros es muy clara en relación con condicionados y pólizas. Sin embargo, el mercado de seguros de salud es regulado por SUSALUD que no tiene bien limitadas sus funciones	En lo que refiere a las personas, pólizas y requerimientos se tiene una normativa; sin embargo, entidades reguladoras tienen deficiencias.
¿Conoce los servicios de seguros para mascotas?	Sí pero no recuerdo ningún nombre en este momento.	Nosotros, como Brokers de Corredores de seguros, no ofrecemos actualmente este producto, pero sí existe en el extranjero, funciona como póliza de asistencia y accidentes personales.

Tabla VI.8.a Respuestas dadas por el experto en veterinaria

¿Considera que es un negocio rentable el seguro para mascotas? ¿Usted iniciaría un negocio de Seguro de salud para mascotas en Lima Metropolitana? ¿Por qué?	No estoy segura de que sea rentable, pero creo que hay potencial en él. Es complejo atender en salud a una mascota, porque no creo que exista una norma técnica que indique protocolos de atención por raza.	Ya existe (Reaseguros), tiene muy poca difusión y consciencia social (seguro para caballos y otros). El problema en Perú es factor económico (para el pago de primas) y conciencia de la importancia de tener un seguro cuando se necesite.
¿Cuáles cree que sean las fortalezas como negocio de los seguros para mascotas?	Llegar a un Mercado que no se tenía mapeado. Existe un Mercado creciente de mascotas, pues crece el número de personas que considera a su mascota como parte de su familia.	El desarrollo potencial del mercado cuantitativo (universo asegurado)
¿Cuál sería el servicio imprescindible que debe ofrecer un seguro para mascotas?	Debería tener un servicio que haga sentir al cliente que está recuperando su dinero invertido, podría incluirse descuentos en baños, chequeos anuales o controles nutricionales.	Considero que los servicios imprescindibles serían Responsabilidad Civil (1), Atención de emergencias (2), Seguro de vida (3), Enfermedades y Medicamentos (4), Pérdida o extravío (5) y Exequias y eutanasia (6).
¿Cuál o cuáles serían las mayores dificultades para ofrecer un servicio de seguros para mascotas?	Contar con alianzas estratégicas Contar con los recursos internos	Falta de conciencia de la importancia del seguro de la sociedad peruana La sobre regulación para favorecer monopolios
¿Qué valoraría usted como positivo de un servicio de seguros para mascotas? ¿Qué aspectos cree importante que un seguro no debería cubrir?	Imagen más humana, vínculos con personas ajenas que no estaban vinculadas al negocio, y generar un negocio innovador.	La presentación de un producto que realmente cuide a las mascotas, donde estas sean las protagonistas, manifestando una imagen humanizada Creo que en la póliza no debería incluirse la negligencia de los propietarios y todo lo que está penado en el código del animal.

Tabla VI.8.b Respuestas dadas por el experto en veterinaria

¿Cuáles serían las alianzas estratégicas que una empresa aseguradora debería establecer para ofrecer los seguros para mascotas?	Veterinarias Pet shops Marcas de comida para perros Eventos o empresas de productos para mascotas	Los convenios con todas las Veterinarias más prestigiosas, acuerdos con las Aseguradoras y canales de venta (Brokers, Agentes, Etc.)
---	--	--

Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Anexos 1,2

Después del trabajo de campo, se procede a efectuar el análisis de la información por medio de la identificación de las actividades, según los puntos de vista manifestados. Ello se expresa en la siguiente matriz crítica de declaraciones de actividades que se obtuvieron de los instrumentos aplicados, la información se detalla en la Tabla VI.9.:

Tabla VI.10 Matriz crítica de declaraciones de actividades

Dueños de las mascotas
1. Presencia e importancia de las mascotas como parte de su familia
2. Precio competitivo
Veterinarios
3. Condiciones que aseguren la Rentabilidad
4. Ausencia de leyes que obliguen a los dueños a cuidar a los animales
5. Variedad de razas, edades y tamaños a tratar dentro del seguro médico
6. Rentabilidad y mejora de los ingresos dentro del centro médico veterinario
7. Incremento de enfermedades por falta de conocimiento de los dueños
8. Cobertura de los servicios más requeridos
9. Identificación de mascotas
10. Cultura preventiva en la crianza de las mascotas
11. Homologación de precios entre clínicas
12. Carencia de un registro adecuado de mascotas que pueda propiciar suplantación
13. Existencia de profesionales médicos expertos

Tabla VI.11.a Matriz crítica de declaraciones de actividades

Expertos de seguros
14. Existencia de alianzas estratégicas
15. Normativa y lineamientos por regular en la salud veterinaria
16. Normas técnicas, guías y protocolos de atención por mascota para evitar reclamos
17. Excluir actividades sancionadas por la Ley de protección animal
18. Conciencia de la importancia del seguro de la sociedad peruana
19. Excluir atenciones producto de la negligencia de los propietarios
20. Desarrollo de un área especialista en control de fraudes
21. Potencial mercado nuevo
22. Indicadores macroeconómicos positivos dentro del sector de seguros

Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6

6.3.2 Clasificación de las declaraciones de actividades identificadas por afinidad

Luego de haber identificados las principales actividades a raíz de la aplicación de instrumentos, se procede a realizar la agrupación de dichas actividades por medio de las características, interpretación, criterio o conceptualizaciones en común que éstas puedan tener. Ello se observa a través del debate entre los participantes del estudio: dueños de mascotas, veterinarios y expertos de seguros, quienes contribuyeron con la identificación de cuatro grupos, los mismos que se presentan en la Tabla VI.10 y en la ImagenVI.1 se observa los grupos de actividad según afinidad:

Tabla VI.12 Lista de actividades afines por grupo

GRUPO 01: LAS MASCOTAS

1. Presencia e importancia de las mascotas como parte de su familia
 2. Variedad de razas, edades y tamaños a tratar dentro del seguro médico
 3. Cultura preventiva en la crianza de las mascotas
 4. Identificación de mascotas
-

GRUPO 02: SERVICIO VETERINARIO

1. Rentabilidad y mejora de los ingresos dentro del centro médico veterinario
 2. Homologación de precios entre clínicas
 3. Incremento de enfermedades por falta de conocimiento de los dueños
 4. Carencia de un registro adecuado de mascotas que pueda propiciar suplantación
-

GRUPO 03: MERCADO

1. Potencial mercado nuevo
 2. Indicadores macroeconómicos positivos dentro del sector de seguros
 3. Existencia de profesionales médicos expertos
 4. Conciencia de la importancia del seguro de la sociedad peruana
-

GRUPO 04: PLAN DE COBERTURA

1. Precio competitivo
 2. Condiciones que aseguren la Rentabilidad
 3. Cobertura de los servicios más requeridos
 4. Existencia de alianzas estratégicas
 5. Normas técnicas, guías y protocolos de atención por mascota para evitar reclamos
 6. Excluir actividades sancionadas por la Ley de protección animal
 7. Normativa y lineamientos por regular en la salud veterinaria
 8. Desarrollo de un área especialista en control de fraudes
 9. Ausencia de leyes que obliguen a los dueños a cuidar a los animales
-

Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6

Imagen VI.1 Grupos de actividades según afinidad



Fuente: Matriz crítica de actividades

6.3.3 Resumen de las declaraciones de actividades (temas de apoyo) a utilizar en la creación de los FCE

La formulación de los temas de apoyo representa uno de los pasos o fase más importantes dentro de la metodología para identificar los FCE, pues estos simbolizan los intereses de las actividades declaradas en el paso anterior. Ellos conducen a dilucidar de forma dinámica la intención primigenia de cada actividad. Teniendo los grupos de afinidad identificados, los investigadores elaboraron los temas de apoyo considerando los lineamientos de Caralli (2004), de forma que se obtuvo un total de 13 temas de apoyo, las cuales se muestran en la Tabla VI.11.

Tabla VI. 13 Temas de apoyo por grupo de afinidad

GRUPO 01: LAS MASCOTAS	TEMA DE APOYO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia e importancia de las mascotas como parte de su familia 2. Variedad de razas, edades y tamaños a tratar dentro del seguro médico 3. Cultura preventiva en la crianza de las mascotas 4. Identificación de mascotas 	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar en la prevención y cuidado adecuado de las mascotas • Generar un registro nacional de mascotas con información relevante
GRUPO 02: SERVICIO VETERINARIO	TEMA DE APOYO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rentabilidad y mejora de los ingresos dentro del centro médico veterinario 2. Homologación de precios entre clínicas 3. Incremento de enfermedades por falta de conocimiento de los dueños (Enfermedades) 4. Carencia de un registro adecuado de mascotas que pueda propiciar suplantación 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer protocolos de atención medica veterinaria que aseguren la calidad y eficiencia en costos • Generar un perfil de enfermedades frecuentes • Establecer un medio para identificación de las mascotas para evitar suplantación
GRUPO 03: MERCADO	TEMA DE APOYO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial mercado nuevo 2. Indicadores macroeconómicos positivos dentro del sector de seguros 3. Existencia de profesionales médicos expertos 4. Conciencia de la importancia del seguro de la sociedad peruana 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el entorno económico, social, político y legal del sector • Analizar al detalle el mercado potencial • Promover programas de aseguramiento para prevención y cuidado de la salud de las mascotas • Promover cumplimiento de la ley de protección animal

Tabla VI.11.a Temas de apoyo por grupo de afinidad

GRUPO 04: PLAN DE COBERTURA	TEMA DE APOYO
1. Precio competitivo	• Brindar un producto a un precio asequible
2. Condiciones que aseguren la Rentabilidad	• Limitar el alcance de la cobertura a los servicios frecuentes
3. Cobertura de los servicios más requeridos	• Establecer alianzas estratégicas para promover el nuevo producto
4. Existencia de alianzas estratégicas	• Establecer condiciones y exclusiones de cobertura para controlar los riesgos y evitar posibles fraudes
5. Normas técnicas, guías y protocolos de atención por mascota para evitar reclamos	
6. Excluir actividades sancionadas por la Ley de protección animal	
7. Desarrollo de un área especialista en control de fraudes	
8. Normativa y lineamientos por regular dentro del seguro de mascotas	
9. Desarrollo de un área especialista en control de fraudes	
10. Ausencia de leyes que obliguen a los dueños a cuidar a los animales	

Elaboración: Autores de esta tesis
Fuente: Anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6

6.4 Obtención de los FCE

6.4.1 Agrupación de los temas de apoyo

Luego de realizar los temas de apoyo según grupo de afinidad, se procede a establecer los temas de apoyo con la clasificación por afinidad de acuerdo a las relaciones que puedan evidenciarse. Ello contribuye a la determinación de los FCE. De esta manera, se identifican cinco grupos de temas de apoyo, las cuales se muestran en la Tabla VI.12:

Tabla VI.14 Agrupación de los temas de apoyo por afinidad

GRUPO 01: MERCADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar el entorno económico, social, político y legal del sector 2. Promover cumplimiento de la ley de protección animal 3. Brindar un producto a un precio asequible
GRUPO 02: PREVENCIÓN DE RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitar el alcance de la cobertura a los servicios frecuentes 2. Establecer condiciones y exclusiones de cobertura para controlar los riesgos y evitar posibles fraudes
GRUPO 03: PRODUCTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un perfil de enfermedades frecuentes y riesgos asociados 2. Establecer protocolos de atención medica veterinaria que aseguren la calidad y eficiencia en costos asociados
GRUPO 04: IDENTIFICACIÓN DEL ASEGURADO
<ol style="list-style-type: none"> 5. Generar un registro nacional de mascotas con información relevante 6. Establecer un medio para identificación de las mascotas para evitar suplantación
GRUPO 05: CUIDADO Y ATENCIÓN DE LA MASCOTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concientizar en la prevención y cuidado adecuado de las mascotas 2. Analizar al detalle el mercado potencial 3. Promover programas de aseguramiento para prevención y cuidado de la salud de las mascotas 4. Establecer alianzas estratégicas para promover el nuevo producto
<p>Elaboración: Autores de esta tesis</p> <p>Fuente: Anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6</p>

6.4.2 Desarrollo de los Factores claves de éxito

La determinación de los FCE se realiza teniendo como pilar los temas de apoyo, las actividades declaradas por medio de los instrumentos aplicados y los lineamientos presentados por la metodología de Caralli (2004), los mismos que se caracterizan por la claridad, la

concisión, la presencia de un verbo de acción, y la cantidad se encuentre entre cinco y siete, y no más de 10. Esta información se detalla en la Tabla VI.13.

Tabla VI. 15 Los Factores claves de éxito

TEMAS DE APOYO	FCE
MERCADO <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar el entorno económico, social, político y legal del sector 2. Promover cumplimiento de la ley de protección animal 3. Brindar un producto a un precio asequible 	«Diseñar un producto con diferentes niveles de protección, amparado en la Ley de protección animal para que sea atractivo al público objetivo»
PREVENCIÓN DE RIESGOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitar el alcance de la cobertura a los servicios frecuentes 2. Establecer condiciones y exclusiones de cobertura para controlar los riesgos y evitar posibles fraudes 	«Diseñar una cobertura atractiva que contemple condiciones y exclusiones para minimizar riesgos y evitar fraudes»
PRODUCTO <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un perfil de enfermedades frecuentes y riesgos asociados 2. Establecer protocolos de atención médica veterinaria que aseguren la calidad y eficiencia en costos asociados 	«Desarrollar protocolos de atención médica para enfermedades frecuentes que aseguren la calidad y eficiencia en costos»
IDENTIFICACIÓN DEL ASEGURADO <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un registro nacional de mascotas con información relevante 2. Establecer un medio para identificación de las mascotas para evitar suplantación 	«Identificar al asegurado para evitar suplantación»
CUIDADO Y ATENCIÓN DE LA MASCOTA <ol style="list-style-type: none"> 1. Concientizar en la prevención y cuidado adecuado de las mascotas 2. Analizar al detalle el mercado potencial 3. Promover programas de aseguramiento para prevención y cuidado de la salud de las mascotas 4. Establecer alianzas estratégicas para promover el nuevo producto 	«Promover la cultura de prevención y cuidado de las mascotas para evitar el uso en exceso de la cobertura»

Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6

6.5 Análisis de los FCE

6.5.1 Determinación de los criterios de comparación

Se realiza una matriz de comparación por medio de la relación entre los participantes del estudio y los Factores Claves de Éxito, la cual se detalla en la Tabla VI.14:

Limitaciones: En este análisis no se consideró epidemiología por razas y una matriz de riesgos por enfermedades debido a que en el Perú no se cuenta con un registro confiable de perros.

Tabla VI.16 Matriz de comparación e intersección

ACTORES	FACTORES CLAVES DE ÉXITO				
	«Diseñar un producto con diferentes niveles de protección, amparado en la Ley de protección animal que sea atractivo al público objetivo»	«Diseñar una cobertura atractiva que contemple condiciones y exclusiones para minimizar riesgos y evitar fraudes»	«Desarrollar protocolos de atención médica para enfermedades frecuentes que aseguren la calidad y eficiencia en costos»	«Identificar al asegurado para evitar suplantación»	«Promover la cultura de prevención y cuidado de las mascotas para evitar el uso en exceso de la cobertura»
Dueños de las mascotas	X				X
Veterinarios	X	X	X	X	X
Experto en seguros	X	X	X	X	X

Elaboración: Autores de esta tesis

Fuente: Anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6

6.5.2 Análisis de resultados

Tras identificar los FCE, se profundizó la vinculación de los actores con la información recopilada en la investigación, los cuales soportan estos hallazgos.

Respecto al primer FCE, «Diseñar un producto con diferentes niveles de protección, amparado en la Ley de protección animal que sea atractivo al público objetivo», es vinculado a los tres actores: dueños de mascotas, expertos veterinarios y expertos en seguros.

- Se vincula a los dueños de mascotas, pues son los que demandan el producto debido a que consideran importante el cuidado de su mascota. En la recolección de datos, se pudo identificar los servicios a demandar por estos actores, entre los que se encuentran la cobertura por accidentes y emergencias, por enfermedades y medicamentos, por pérdida o extravío y por seguro de vida. Sin embargo, para que el producto sea más atractivo, se podrían trabajar niveles de protección desde un plan básico, con cobertura exclusiva contra accidentes con un precio mínimo, hasta un plan que incluya enfermedades, medicamentos, reembolso por los gastos ocasionados por la pérdida de la mascota e incluso un seguro de vida a un precio con más costo. Es importante considerar que la disposición a pagar está alrededor de los S/ 65 mensuales.
- Se vincula a los veterinarios al ser los actores que cuentan con la mayor información sobre la población a tratar. Por ello, podrían diseñar planes que se adapten a las necesidades del sector buscando maximizar su rentabilidad. Según la recolección de datos, los servicios de salud más solicitados por los clientes son las consultas, las vacunaciones y las desparasitaciones, cuyos precios varían entre los S/. 40 y S/ 80, habiendo especialidades como oftalmología que pueden costar hasta S/ 200. Según la opinión de estos expertos, la medicina veterinaria se ha conseguido especializarse por áreas que puede compararse a la medicina humana. Sin embargo, estos nuevos servicios son costosos y poco conocidos por los dueños de mascotas. Por esa razón, una cobertura compleja podría incluir los servicios más especializados en el que se promueva su conocimiento y su consumo. Sin olvidar que el prestador del servicio de salud debe maximizar sus ganancias, con la información que posee, podría trabajar en planes económicos con cobertura mínima para accidentes y planes exclusivos, que incluyan cirugías laparoscópicas, endoscopias, diálisis, entre otros.
- Se vincula a los expertos en seguros, debido a que su negocio considera la creación de nuevos productos que estén alineados a las necesidades de cobertura de riesgos de

la población. El incentivo de la Ley de protección animal, a niveles como en el mercado internacional, promoverá la búsqueda de productos y de servicios de protección animal entre los que se encuentran las coberturas por salud. Por lo tanto, a mediano o largo plazo, el conocimiento para crear seguros que se adapten a las necesidades del público será un elemento diferenciador.

Para el segundo FCE «Diseñar una cobertura atractiva que contemple condiciones y exclusiones para minimizar riesgos y evitar fraudes», se vincula con los veterinarios y los expertos en seguros.

- Se vincula con los veterinarios, porque son la pieza clave en este factor. No solo poseen la información de sus pacientes, sino, debido a su experiencia, conocen los perfiles de mascotas con mayor riesgo a contraer enfermedades; conocen las condiciones mínimas de cuidado que deben tener los animales para evitar contraer enfermedades costosas; por último, al ser los proveedores de la cobertura y del servicio a cubrir, disminuyen el riesgo de fraude, pues son capaces de anular o disminuir al máximo la asimetría de información.
- Los expertos en seguros se vinculan con este factor, pues conocen las claves del éxito de un seguro, por ejemplo, además de cubrir las necesidades de su público objetivo, deben contar con cláusulas en las pólizas que eviten la afiliación de una población riesgosa o con probabilidad de enfermarse. También, conocen la logística necesaria para auditar cuentas y prevenir fraude.

Con el tercer FCE «Desarrollar protocolos de atención médica para enfermedades frecuentes que aseguren la calidad y eficiencia en costos», se vincula con los veterinarios y los expertos en seguros.

- Se vincula con los expertos veterinarios, pues, como indicaron en las entrevistas, el mercado de servicios veterinarios muestra una alta variabilidad en el nivel de atención ofrecido por las distintas clínicas o centros veterinarios que rodean sus negocios. Con protocolos de atención médica estándar a nivel del mercado, se puede

disminuir la variabilidad en el servicio brindado, disminuyendo la variabilidad de precios. Además, contar con protocolos de atención incentivan la eficiencia en los costos de atención del Centro veterinario, sobre todo si existe más de un médico veterinario en el centro, lo que se está manifestando en los Centros de salud para la atención de personas.

- Se vincula con las empresas aseguradoras, ya que son las más expuestas al no conocer la información del Centro veterinario. En el caso del seguro para personas, el contar con protocolos de atención y guías de práctica médica ayuda a los auditores de cuentas médicas a encontrar desviaciones en los tratamientos administrados a los pacientes asegurados.

Respecto al cuarto FCE «Identificar al asegurado para evitar suplantación», se vincula con los expertos veterinarios y los expertos en seguros.

- Se vincula con los expertos veterinarios, pues, para ejercer la práctica médica, es importante conocer el estado del paciente mediante la anamnesis, la cual consiste en revisar los antecedentes del animal con el fin de establecer la causa de la enfermedad a tratar. Si no se puede identificar al paciente, sería muy difícil hacer seguimiento de su estado de salud y realizar un correcto diagnóstico y tratamiento. Además, sería factible suplantar una mascota asegurada por otra que no cuente con la cobertura o que haya sido excluida por no contar con las condiciones mínimas para ser afiliada. Por lo tanto, una cobertura para mascotas debe tener como requisito la identificación previa a la atención del asegurado para ejercer la práctica médica y para evitar la suplantación.
- Se vincula con los expertos en seguros, porque, al realizar un parangón con el mercado asegurador de personas, la Ley de Aseguramiento Universal de Salud establece como requisito mínimo contar con un sistema de identificación que permita conocer la condición del asegurado en nivel de cobertura y de historial médico. La identificación es clave para evitar suplantación o errores en la práctica médica.

Por último, el quinto FCE «Promover la cultura de prevención y cuidado de las mascotas para evitar el uso en exceso de la cobertura», se vincula con los tres actores: dueños de mascotas, expertos veterinarios y expertos en seguros.

- Se vincula con los dueños de mascotas, pues, de acuerdo a la información recopilada, se observó la preocupación de los dueños de mascotas en la promoción del respeto y cuidado por ellas. Los planes de salud o coberturas veterinarias, al ser enfocados en la prevención y cuidado, serán altamente atractivos para estos actores, pues tienen la disposición a pagar por servicios que cubran las necesidades de los miembros menores de su familia. Así, también la cobertura podría orientarse al público que cuenta con una cultura de prevención interiorizada como el NSE A y B, que buscan productos que minimicen sus riesgos. Además, tiene confianza y preferencia por primas anuales, en lugar de atender emergencias imprevistas.
- Se vincula con los expertos veterinarios, porque, de acuerdo con las entrevistas realizadas, ellos sostienen que las consultas o emergencias frecuentes son generadas por la falta de conocimiento sobre el cuidado de las mascotas. En este sentido, es necesario entender que las enfermedades más comunes, como las gastrointestinales, o las más complejas, como el cáncer, pueden ocurrir por una falta de cuidado en la alimentación, en el control constante y por el descuido en el entorno en el que conviven las familias. Por eso, la educación es imprescindible para controlar o minimizar el riesgo de enfermedades y minimizar el costo de atención del paciente asegurado.
- Se vincula a los expertos en seguros, pues, para minimizar el uso de una cobertura, es importante generar una cultura de prevención y cuidado. En contraste con el mercado de salud de personas, las compañías aseguradoras realizan campañas de prevención y promueven la alimentación saludable entre sus asegurados, a través de boletines o de acceso a consultas preventivas; y al público en general, a través de publicidad en medios.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

7.1 Conclusión general

Las oportunidades, que existen para el desarrollo de una Cobertura para mascotas realizada por una clínica veterinaria, están relacionadas directamente a los Factores Críticos de Éxito, los cuales se encuentran en el capítulo seis (6) de esta tesis de investigación. Por lo tanto, se describe, a continuación, las oportunidades encontradas para cada Factor Crítico:

(1) Es necesario diseñar un producto con diferentes niveles de protección, amparado en la Ley de protección animal que sea atractivo al público objetivo. Según la información primaria y secundaria de la tesis, el mercado de mascotas es un mercado en crecimiento y, más aún, en nuevos servicios que promuevan la protección del animal. Si la clínica veterinaria puede diseñar planes dirigidos a las diferentes necesidades de su público objetivo, logrará atraer nuevos clientes. Así, según la información proporcionada por los propios dueños, existe un grupo de personas que estarían dispuestas a retribuir por una cobertura que incluya, además de servicios como vacunación, seguro por pérdida o robo, seguro de vida, servicios funerarios y otros servicios adicionales, como el acicalamiento. Por lo tanto, un Centro veterinario que sea capaz de proveer de forma parcial o total los servicios nombrados, tiene mayor oportunidad presentar atractivo su producto.

(2) Diseñar una cobertura atractiva que contemple condiciones y exclusiones para minimizar riesgos y evitar fraudes es indispensable. La oportunidad para superar este factor crítico la tiene los Centros veterinarios, pues, a falta de un perfil epidemiológico, son los únicos con información de enfermedades frecuentes que permite recoger condiciones mínimas de cobertura. Además, estos centros tienen mayor información que les permite establecer condiciones mínimas y exclusiones, por ejemplo, por razas, edad o enfermedades preexistentes, con el fin de minimizar la asimetría de información y evitar fraudes. Dentro de las principales limitaciones para el presente estudio se encuentra la carencia de un registro de probabilidades de ocurrencia para las distintas enfermedades por raza, así mismo los costos asociados a los mismos lo cual hace que el negocio de la generación de una cobertura para las empresas del sector seguro no lo consideren atractivo dado la asimetría de información. Los negocios veterinarios al ser dueños de esta información son un candidato más factible para implementar este modelo de negocio.

(3) Se necesita desarrollar protocolos de atención médica para enfermedades frecuentes que aseguren la calidad y eficiencia en costos. La oportunidad para superar este factor crítico, únicamente, la tienen los Centros veterinarios, pues son los prestadores de servicios y son los que pueden elaborar protocolos de atención médica, siguiendo prácticas internacionales. Además, el realizar este tipo de documentación les genera la capacidad de estandarizar procesos internos y minimizar los costos, lo que genera una mayor rentabilidad para el Centro veterinario.

(4) Es imprescindible identificar al asegurado para evitar suplantación. El dueño de la mascota se encuentra familiarizado con dispositivos que ayudan a identificar al animal en caso de pérdida. Por ello, estará dispuesto a adquirir este dispositivo si lo provee la misma clínica. Si la clínica veterinaria se suma a los esfuerzos de las Municipalidades, se tiene este factor crítico cubierto rápidamente, ya que se busca identificar a las mascotas de su distrito. Un ejemplo similar, que cumple el requisito anterior, es el Registro Nacional de Identidad Animal (RENIAN).

(5) Promover la cultura de prevención y de cuidado de las mascotas para evitar el uso en exceso de la cobertura es relevante. En las entrevistas, se puede identificar que más de un médico veterinario es referente en la zona donde se ubica su Centro veterinario. Ello los convierte en importantes promotores del mercado para mascotas. Entonces, son los veterinarios los que poseen la mayor oportunidad de promover la cultura de prevención y de cuidado de las mascotas, pues su opinión es valorada por los dueños de ellas.

7.2 Conclusiones específicas

El mercado global de mascotas mantiene una tendencia de crecimiento, debido al incremento de la población de ellas, que, sumado a las tendencias de humanización, impulsan al mercado a desarrollar nuevos productos y servicios. El mercado de mascotas se encuentra conformado por dos grandes segmentos. El principal es la alimentación, la cual está orientada en la salud de los canes. Ellas se evidencian con la aparición de alimentos orgánicos, húmedos y secos. El otro segmento se conforma por los productos y servicios complementarios como los suplementos, servicio de acicalamiento, seguros de mascotas, entre otros. Todos ellos son impulsados y ofertados en la Internet, debido a que proporciona un mayor alcance de personas.

Como consecuencia a la propaganda mediática, los dueños de mascotas incrementen sus gastos en productos para ellas.

El mercado global cuenta con leyes que fomentan el cuidado, respeto y consideración a las mascotas. Asimismo, propicia a las grandes aseguradoras del mercado que ofrezcan seguros o planes de salud para mascotas. Al comparar esta realidad con la peruana, se observa que Perú no ha promovido, de manera adecuada, las leyes que existen con respecto al cuidado animal. Por ello, las personas desconocen de la responsabilidad que significa poseer una mascota. Además, se identificó que existe una diferencia de información entre las aseguradoras y las clínicas veterinarias, debido a que estas últimas conocen las enfermedades frecuentes, los costos, la disposición de pago. También, cuentan con la confianza de un público obtenido a través de los años de experiencia.

El Perú no es ajeno a los movimientos y tendencias humanistas que se realizan alrededor del mundo. El incremento de los petlovers genera la aparición de nuevos servicios especializados para tenedores de mascotas, De esta manera, se observa el incremento de los establecimientos petfriendly. Por ello, se puede inferir que, a largo plazo, los servicios de seguros para mascotas pueden implementarse como se produce en países latinoamericanos como Colombia, Chile y México.

El mercado nacional de mascotas se encuentra en constante crecimiento. Ello se relaciona directamente con la alimentación de las mascotas, pues conforma el 70% del mercado, debido a que se evidenció que los dueños de mascotas están dejando la alimentación casera por los alimentos balanceados producidos por la industria. Así, se observa que la población de perros aumenta, lo cual vuelve atractivo este mercado, debido a que los dueños de mascotas destinan una importante parte de su presupuesto para el cuidado de sus animales. Por eso, ellos pueden estar interesados en contratar una cobertura para mascotas.

Al revisar las experiencias en el extranjero y compararlas con el nivel de aseguramiento latinoamericano, se puede entender que, en países con mayor nivel de aseguramiento, como Chile, Colombia e incluso México, las compañías aseguradoras ofrezcan el Seguro para mascotas

como parte de su portafolio de productos. Si se le suma la falta de información que existe sobre la población de mascotas y la falta de protocolos o perfiles epidemiológicos, el panorama es desalentador para que una Compañía de seguros quiera ofrecer este producto. Por eso, se concluye que puede resultar atractivo como negocio si el producto se enfoca a un nicho de mercado como el NSE A y B, pues son la que mejor nivel de aseguramiento presentan, o si lo ofrece la Clínica veterinaria, la cual reduciría la asimetría de información sobre los costos y enfermedades a tratar.

Con la información recopilada del mercado de mascotas a nivel global y nacional, así como el análisis del funcionamiento de los seguros de mascotas internacionales, se pudo desarrollar una investigación propia de una cobertura para mascotas en Lima Metropolitana. En este mercado, participan especialistas en seguros, veterinarios y los dueños de mascotas. Esta información contribuye para la determinación de los Factores Críticos de Éxito, los cuales se obtuvieron mediante la Metodología de Caralli. Estos son los siguientes: (1) diseñar un producto con diferentes niveles de protección, amparado en la ley de protección animal que sea atractivo al público objetivo; (2) diseñar una cobertura atractiva que contemple condiciones y exclusiones para minimizar riesgos y evitar fraudes; (3) Desarrollar protocolos de atención médica para enfermedades frecuentes que aseguren la calidad y eficiencia en costos; (4) Identificar al asegurado para evitar suplantación; y (5) Promover la cultura de prevención y cuidado de las mascotas para evitar el uso en exceso de la cobertura.

Finalmente, la investigación determina que los dueños de mascotas consideran relevante que la cobertura salvaguarde la salud de sus animales ante un evento catastrófico. De esta manera, se minimiza el riesgo y se mantiene la tranquilidad económica y social para que sus seres queridos se encuentren blindados ante cualquier situación desafortunada. La mayoría de los dueños de mascotas creen necesario que, dentro de la cobertura, se debe ofrecer atención médica por enfermedad o accidente, medicinas y atención por emergencia. Por ello, las clínicas veterinarias tienen la oportunidad de diseñar un producto con diferentes coberturas, pues ellas identifican las necesidades de los dueños. De esta manera, se muestra empatía y se genera un ambiente de confianza, el cual es valorado por los dueños de mascotas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Ejecutiva para la Salud y Seguridad (HSE,s/f) En: <http://www.stpaulssteinerschool.org/wp-content/uploads/2010/12/accidentvsincident.pdf> (10/12/2018; 21:00 h).

Agriculture and Agri-Food Canadá. (2018) *Pathfinder-Global dog and cat food trends*. Minister of Agriculture and Agri-Food, Canadá. <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/reports/pathfinder-global-dog-and-cat-food-trends/?id=1535032183174> (28/12/2018; 20:00 h).

American Pet Products Association, (2018), https://www.americanpetproducts.org/press_industrytrends.asp (20/12/2018, 17:00h)

Artola, C., Franco, C., Telles, M y Terry, E. (2018) *Plan de negocio: Seguro médico veterinario para canes “Pet Medical*. Tesis presentada para optar al grado de MBA. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Perú, Lima <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/601335/tesis%20SEGUROS%20MEDICO%20PARA%20CANES%20PET%20MEDICAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (06/01/2019; 9:00 h).

American Kennel Club (2018) *Most popular dog breeds full ranking list*. <https://www.akc.org/expert-advice/news/most-popular-dog-breeds-full-ranking-list/> (15/01/2019; 14:00 h).

APESEG (2007) *Glosario de términos*. <https://www.apeseg.org.pe/glosario-de-terminos/> (21/12/2018; 11:00 h).

ASBANC (2019) 52% de peruanos ahorra, pero solo 40% lo hace de manera formal. *Asbanc Semanal*, N°309, 9, Lima, 23 de enero, pp. 1-3. https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC_Semanal_309.pdf (24/01/2019; 11:00 h).

ATV Noticias (2011) *Las razas de perro más vendidas.1* video on line. <http://www.atv.pe/actualidad/las-razas-de-perros-mas-vendidas-en-el-mundo-22161> (18/12/18; 20:00 h).

Bernal, J. y Leo, E. (2017) Factores Críticos para el Desarrollo Exitoso de los Centros Odontológicos. Caso: Tacna (Perú). *3C TIC*. 23^a ed. Vol. 6, N° 4. Diciembre 2017 – marzo 2018. pp. 42-53. Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.58.42-53>

Blasco, L. (2018, enero). [Entrevista con Jason Dorsey, presidente y cofundador del Centro para la Cinética Generacional, en Austin, Texas, EE.UU.] <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42722807> (10/12/2018; 19:00 h).

Cambridge Dictionary (s/f) <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/pet-friendly/> (21/12/2018; 11:10 h).

Caralli, R. A. (2004). The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management. *Technical Report* CMU/SEI-2004-TR-010 ESC-TR 2004-010, 1-135.

Chile Consolidada (2018), <https://www14.chilena.cl/es-cl/chile/seguros-personas/hogar-casa-economico> (12/12/2018; 19:20h)

Congreso de Colombia, Ley 84 de 1989 (1989, 27 de diciembre). Estatuto Nacional de Protección de los Animales. *Diario oficial*, Bogotá, Colombia, 27 de diciembre de 1989.

Congreso de Colombia, Ley 576 de 2000 (2002, 15 de febrero). Código de Ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia. *Diario oficial* N° 43,897, Bogotá, Colombia, 17 de febrero del 2000.

Congreso de Colombia, Ley 746 de 2002 (2002, julio). Reglamento de Tenencia y Registro de Perros Potencialmente Peligrosos. *Diario oficial*. N° 44,872, Bogotá, Colombia, 19 de julio del 2002.

Congreso de la República del Perú, Ley Marco de aseguramiento universal en salud N° 29344 (2009, 8 de abril). Diario oficial *El Peruano*, Lima, Perú, 09 de abril de 2009.

Congreso de la República del Perú, Ley del Contrato de seguro N° 29946 (2012, 6 de noviembre). Diario oficial *El Peruano*, Lima, Perú, 27 de noviembre de 2012.

CPI (setiembre, 2016). http://cpi.com.pe/filestore/mascotas_201610.pdf (01/12/2018; 13:00 h).

Díaz Videla, M. (2017) ¿qué es una mascota? Objetos y miembros de la familia. *Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 15 (1), pp. 53-69. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612017000100004&lng=es&tlng=es. (23/03/2019; 14:00 h).

DIGESA/MINISTERIO DE SALUD. (2003) *Guía sobre tenencia responsable de animales de compañía*. 2^a ed. Noviembre, Lima, DIGESA. http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/animales_compania.pdf (18/11/2018; 20:00 h).

Doctor Pet (2018), <http://doctorpet.cl/planes> (12/12/2018; 18:40h)

Eccles, P. (1993) Planning for Improved Performance. *Management Accounting*. pp. 53-54.
El Comercio (17/05/2018) Animales son razas de perros más vendidos en el mundo <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/animales-son-razas-perros-inteligentes-noticia-520610> (20/01/2019; 15:00 h).

El Comercio (29/05/2018) Ventajas perros mestizos mascotas de adopción
<https://www.elcomercio.com/narices-frias/ventajas-perros-mestizos-mascotas-adopcion.html>
(20/01/2019; 20:00 h).

Eleni, C., Scholl, F y Scaramozzino, P. (2014). Causes of death in dogs in the province of Rome (Italy). *Vet Ital*, Apr-Jun, 50 (2). pp. 137-143. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24981915>
(21/01/2019; 10:00 h).

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A (2018). *Análisis del Sistema Asegurador Peruano*.
<http://www.equilibrium.com.pe/seguosperumar18.pdf> (06/12/2018; 08:00 h).

FAO (1997) *Lista mundial de vigilancia para la diversidad de los animales domésticos*. 2ª ed. Roma, Italia. <http://www.fao.org/3/V8300S/v8300s00.htm#Contents> (14/02/2019; 15:00 h).

FEREDATION CYNOLOGIQUE INTERNATIONALE (S/F) Estadísticas: Kennel Club Peruano, Perú. <http://www.fci.be/es/statistics/ByNco.aspx?iso=PE> (11/09/2018; 21:00 h).

FOROS PERÚ (2015) Razas de perro comunes en las familias peruanas.
<https://www.forosperu.net/temas/razas-de-perro-comunes-en-las-familias-peruanas.532689/>
(21/12/2018; 14:00 h).

GMX Seguros (S/F). Condiciones Generales Seguro para Mascotas. Accidentes y enfermedades para Mascotas.
<http://claimseguros.com/pdf/MEDIPET%20PREMIUM+%20CONDICIONES%20GENERALE%20S.pdf> (10/11/2018; 12:00 h).

Gómez, L., Atehortua, C., Orozco, S. (2007) La influencia de las mascotas en la vida humana. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20. p.p 377-386.

Hernández, J., Noriega, S., Rico, L., Romero, R., Guillen, L. (2014). Factores críticos de éxito para la implementación estratégica del MPT: una revisión de literatura. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 7, vol IV, N°13, diciembre. pp. 92- 105. Venezuela, Universidad de Carabobo.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2016) *Guía informativa acerca de seguros de salud y el código de protección al consumidor*.
https://www.indecopi.gob.pe/documents/51783/407331/seguo_salud.pdf/78033daa-8eab-4f4e-a65d-9a7981904418 (21/10/2018; 10:00 h).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) *Población afiliada a algún seguro de Salud*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1587/libro01.pdf
(10/01/2019; 13:00 h).

IPSOS (2015) Perú país perruno. <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno> (08/12/2018; 11:00 h).

ISAPET Bienestar de mascotas (2018), <https://www.isapet.cl/planes-de-salud/> (12/12/2018; 18:20h)

Leidecker J. K., Bruno A. V. (1984) Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, Vol. 17, No. 1, pp Great Britain. 23-32.

León, M., Lluncor, C. (2016). *Plan de negocios para una empresa privada de seguros de salud para caninos en la ciudad de Chiclayo – Lambayeque*. Tesis para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Escuela de Administración de Empresas. Chiclayo, Perú.

Liberty Seguros (s/f). www.libertyseguros.es/opencms/export/download/liberty-docs/libertyseguros/condicionados/Condi_LE10PET_0317.pdf (02/02/2019; 14:00 h).

MAPFRE. (2015) Seguro para animales de Compañía. <http://www.segurosparamascotas.es/coberturas-seguros-mascotas-mapfre.pdf> (1/12/2018; 23:00 h).

Mapfre (2018), <https://www.mapfre.com.mx/seguros-mx/particulares/seguro-de-mascotas/mascotas/amigo-seguro/>, (12/12/2018; 20:00h)

Medipet (2018), <http://www.medipet.mx/beneficios-y-coberturas/> (12/12/2018; 19:40h)

Mirizalde, L. (2015). *Estudio de Factibilidad para la implementación de seguro para mascotas en QBE Seguros Colonial*. Trabajo de Titulación Previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10184/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1> (12/12/2018)

North American Pet Health Insurance Association. (2018). State of the industry report 2018, EEUU

North American Pet Health Insurance Association (2018), <https://naphia.org/industry/history/> (12/12/2018; 17:00h)

Olsen T. y Allen A., (2001) Causas de muerte súbita e inesperada en perros: un estudio retrospectivo de 10 años. *Can Vet J*, N° 42. pp. 61-62. <https://www.affinity-petcare.com/veterinary/actualidad-veterinaria/Noticias/553> (02/12/2018; 14:00 h).

Official Records of the World Health Organization, N° 2, p. 100. <https://www.who.int/suggestions/faq/es/> (02/12/2018; 13:00 h).

Perú 21. (02/08/2017). ¿Cuánto invierte el peruano en el cuidado de su mascota? <https://peru21.pe/vida/invierte-peruano-cuidado-mascota-237945> (03/12/2018; 09:00 h).

Plascencia, J., Morrero, F. y Nicado, M., (2017). Procedimiento para la priorización de Factores Críticos de Éxito. *Revista DYNA*, 84 (202). pp. 26-34, <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v84n202.62084> (05/10/2018; 15:00 h).

Petinsurance (2018). <https://www.petinsuranceeu.com/history-of-pet-insurance/> (12/12/2018; 20:00 h).

Perros.com (2018) Razas: perro sin pelo del Perú. <http://www.perros.com/razas/perro-sin-pelo-del-peru/> (02/02/2019; 15:00 h)

Resolución SBS. N° 3199-2013, *Reglamento de Transparencia de información y contratación de seguros*, pp.445-516.

Rodríguez, E. y Ruiz, M. (2011). *Seguro animal, ¿animal seguro?* Trabajo del curso de Deontología y Veterinaria Legal. Facultad de Veterinaria UAB https://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2011/80077/seguro_animal_animal_seguro.pdf (15/11/2018; 11:00 h).

Robles, Bernardo (2011) La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco* [online]. 2011, vol.18, n.52, pp.39-49.

Rodríguez L y Rodríguez P (2009) Principios técnicos para realizar la anamnesis en el paciente adulto. *Revista cubana de Medicina General Integral*. Vol. 15, N° 4. pp. 409-414. http://bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol15_4_99/mgi11499.pdf (14/12/2018; 12:00 h).

Ronald D., Daniel (1961) Management Information Crisis. *Harvard Business Review*. September-october. pp. 111 -121.

SBS *Glosario de términos*. <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-seguros/glosario-de-terminos> (21/12/2018; 11:30 h).

Schettino, D. (s/f). Definiciones y conceptos de salud animal y salud pública. *Cuadernos de cátedra*. Depto SAMP – FCV-UNCPBA. pp. 1-8. <http://www.vet.unicen.edu.ar/ActividadesCurriculares/SaludAnimalSaludPublica/images/Documentos/2010/LAS%20DEFINICIONES%20DE%20SALUD.pdf> (16/10/2018; 10:00 h).

Seguros Sura *Glosario*. <https://www.segurossura.com.co/paginas/glosario.aspx> (22/12/2018; 10:00 h).

SENASAG (2008) *Reglamento para registro y control de establecimientos veterinarios*. pp.6

Seguros Éxito (2018), <https://www.segurosexito.com/seguro-mascotas/p> (12/12/2018; 17:40h)

Seguros Falabella (2018) <https://www.segurosfalabella.com.co/web/seguroscolombia/mascotas> (12/12/2018; 17:30h)

Seguros Falabella (2018), <https://web.segurosfalabella.com/cl/mascotas/> (12/12/2018; 19:00h)

Servicios de Estudios MAPFRE (2018) *Mercado asegurador latinoamericano en el 2017*. Fundación MAPFRE, Madrid.
https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1097450 (09/01/2019; 14:00 h).

Sura (2018), <https://www.segurossura.cl/portal/productos-persona/seguros-de-vida-y-accidentes/seguro-mi-mascota> (12/12/2018; 18:00h)

United Nations World Health Organization - Interim Commission (1948) *Official Records of the World Health Organization*, N° 2, pp. 100.

Villegas, G (2005) Gestión por Factores Críticos de Éxito. *Revista EAFIT*. N° 105, pp. 1-26.

Wesura (2018), <https://www.wesura.com/seguro-mascotas/cotizar> (12/12/2018; 17:30h)

Zulily (2018) The Millennialization of the Pet Industry - Retail's Opportunity to Reach the Pet-Obsessed. En: <https://www.zulily.com/blog/wp-content/uploads/Pet-Trend-Report-FINAL.pdf> (12/12/2018; 17:00 h).